

Patrícia Isabel Rola Santos

Práticas de Gestão de Recursos Humanos: O Caso IDEALMED

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Agosto de 2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Patrícia Isabel Rola Santos

Práticas de Gestão de Recursos Humanos: O Caso IDEALMED

Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para obtenção do Grau de Mestre

Orientador Académico: Prof. Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira

Entidade de acolhimento: IDEALMED

Orientador na Entidade de Acolhimento: Dr. Carlos Cabral

Coimbra, 2014

AGRADECIMENTOS

Um relatório de estágio é um trabalho de âmbito individual que nós, estudantes, aprendemos a fazer ao longo do estágio curricular, no entanto, a sua realização não seria possível sem o apoio da Faculdade Economia e da entidade de acolhimento. Deste modo, pretendo agradecer, de uma forma geral, a todos aqueles que contribuíram para a conclusão do presente trabalho.

Começo por agradecer à Professora Doutora Teresa Carla Oliveira a confiança que depositou em mim ao convidar-me para realizar o estágio curricular na Idealmed. Além disso, tenho a agradecer todo o apoio, disponibilidade, dedicação e conhecimento que a Professora Teresa me transmitiu ao longo da elaboração do presente documento.

Seguidamente, deixo um profundo agradecimento ao Dr. José Alexandre Cunha por ter aceitado o convite da Professora Teresa e acolher-me na organização que dirige.

Agradeço ao Dr. Carlos Cabral por ter aceitado o desafio de ser o meu supervisor. Deixo, igualmente, um especial agradecimento ao Dr. Victor Bernardo pela disponibilidade, pelo tempo despendido e pelas tarefas conferidas que permitiram enriquecer o meu estágio curricular. Tenho também a agradecer o apoio do Eng. Manuel Carvalho na fase final do presente trabalho.

Por último, deixo o meu maior agradecimento aos meus pais e ao meu namorado por terem sido o pilar de que tanto necessitei, não só ao longo da elaboração do relatório de estágio, mas nos vários momentos da minha vida académica e pessoal.

Organizations need to be well managed but you can't manage an organization to greatness.

Greatness comes from leadership.

D.D. Warrick (2011)

RESUMO

O presente trabalho constitui-se como o relatório de estágio do Mestrado em Gestão, da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, desenvolvido no Grupo Idealmed, no segundo semestre do ano letivo 2012/2013, durante o período de dezanove semanas (11 de fevereiro a 21 de junho de 2013). O conjunto de atividades desenvolvidas é a base de uma reflexão crítica sobre o tema principal deste relatório: práticas de gestão de recursos humanos.

A Idealmed faz parte de um recente grupo económico e é uma organização privada que iniciou a sua atividade no âmbito da saúde, num contexto político-económico que integra simultaneamente grandes desafios, oportunidades e ameaças. A unidade hospitalar localizada, na região centro de Portugal, junto de um grande centro hospitalar e universitário tem tido a capacidade de atrair profissionais de mérito e de reconhecimento internacional. Na atual conjuntura económico-social é determinante identificar e compreender o processo de implementação de práticas de gestão que contribuam, de uma forma significativa, para a motivação e retenção destes profissionais – estas condições refletem uma relevante experiência para aprofundar o tema proposto.

A literatura em gestão de recursos humanos e desempenho organizacional (e.g. Guest e Bos-Nehles, 2013) defende que a efetiva implementação de práticas de gestão, mais do que associada a um plano estratégico, deve refletir o envolvimento e compromisso dos diferentes diretores de serviço com o plano de negócios. É ainda argumentado que uma liderança forte conducente ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores, influencia positivamente a motivação destes, promovendo o sentido de justiça e pró-atividade entre as pessoas.

Tendo em conta a literatura em causa, argumentamos que para atrair e reter profissionais de excelência, mais do que privilegiar a recompensa extrínseca, é determinante gerir as recompensas intrínsecas, em particular as que estão associadas às condições de trabalho, autonomia, segurança e oportunidades de desenvolvimento de carreira.

Palavras-chave: Gestão de recursos humanos, gestão de linha, gestão de recompensa (financeira e não financeira) e saúde.

ABSTRACT

This work constitutes itself as an internship report of the Master Degree in Management of the Faculty of Economics, University of Coimbra, developed in Idealmed Group in the second semester of the academic year 2012/2013, during the period of nineteen weeks (February 11th to June 21st, 2013). The set of activities developed will be the basis for a critical reflection, reasoned on the main theme of this report: practices of human resource management.

Idealmed being part of a recent economic group and a private organization that began its activity in the field of health in a political-economic context, which integrates at the same time great challenges, threats and opportunities. The hospital unit, placed in the center of Portugal, near a large hospital and university center, had the ability to attract professionals of recognized merit and international recognition. In the current socio-economic situation is crucial to identify and understand the process of implementing management practices that contribute in a meaningful way, to motivate and retain these professionals - these conditions reflect a relevant experience to deepen the proposed topic.

The literature on the human resource management and organizational performance (e.g. Guest and Bos-Nehles, 2013) argues for the effective implementation of management practices, rather than associated with a strategic plan, it should reflect the involvement and commitment of the various service directors towards the business plan. It is further argued that a strong leadership conducive to personal development of employees positively influences the motivation of these, promoting a sense of justice and pro-activity among people.

Taking into account the relevant literature, we argue that to attract and retain professionals of excellence, rather than privileging the extrinsic reward is crucial to manage the intrinsic rewards, in particular those linked to working conditions, autonomy, security and opportunities career development.

Keywords: Human resource management, line management, reward management (financial or non-financial) and health.

LISTA DE ABREVIATURAS

AMP – Atendimento Médico Permanente

CNQ - Catálogo Nacional de Qualificações

ERS - Entidade Reguladora da Saúde

GRH - Gestão de Recursos Humanos

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IES - Informação Empresarial Simplificada

ISO - International Organization for Standardization

JCI - Joint Commission International

PME - Pequenas e Médias Empresas

POPH - Programa Operacional Potencial Humano

QREN - Quadro de Referência Estratégica Nacional

RH - Recursos Humanos

SINAS – Sistema Nacional de Avaliação em Saúde

SNS - Serviço Nacional de Saúde

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

UFCD - Unidades de Formação de Curta Duração

LISTA DE TABELAS

Figura 1 - O papel do gestor de linha	09
Figura 2 – Grupo IDEALMED	18
Figura 3 - Organograma Idealmed – Unidade Hospitalar de Coimbra	20
Figura 4 - Grupo IDEALTOWER	22

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cronograma das atividades desenvolvidas	23
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico I - Em geral, gosto de trabalhar aqui	39
Gráfico II - Globalmente, estou satisfeito com o meu trabalho	39
Gráfico III - As políticas de recursos humanos contribuem para a minha satisfação no trabalho	40
Gráfico IV - O meu superior hierárquico encoraja os membros do grupo/equipa de trabalho a expressarem ideias e a fazerem sugestões	40
Gráfico V - O meu superior hierárquico escuta as ideias e sugestões do meu grupo/equipa de trabalho	41
Gráfico VI - O colaborador executa as suas tarefas de modo muito satisfatório	41
Gráfico VII - O colaborador faz sugestões para melhorar o desempenho da organização. 42	
Gráfico VIII - O colaborador disponibiliza-se para ajudar colegas com problemas no trabalho	42

ÍNDICE

Introdução	1
Parte I.....	3
1. Gestão de Recursos Humanos e o Papel dos Gestores de Linha	3
1.1 Efetiva Implementação da Gestão de Recursos Humanos.....	4
Dimensões Principais.....	4
Dimensões Contextuais.....	6
1.2 O Papel de Gestores de Topo e de Gestores de Linha	6
Responsabilidades dos Gestores de Topo	7
Responsabilidades dos Gestores de Linha	7
1.3 Sumário	10
2. Gestão da Recompensa: Financeira e Não Financeira	11
2.1 Componentes de um Sistema de Recompensa	11
2.2 Sistema de Recompensa Total	12
2.3 Comportamentos Pró-Ativos e Estilo de Liderança.....	13
2.4 Sumário	16
Parte II.....	17
3. A IDEALMED.....	17
3.1 O Grupo IDEALMED	17
Serviços Prestados	18
Rede de Parceiros.....	19
Recursos Humanos	19
A Idealmed no Mundo	19
Organização Interna.....	20
O Grupo IDEALTOWER	22
3.2 Descrição de Atividades.....	22

4. Gestão de Linha e Gestão da Recompensa: O Caso Idealmed	35
4.1 Gestão de Linha	35
4.2 Gestão da Recompensa.....	36
4.3 Análise Questionários.....	38
4.4 Sumário.....	42
5. Análise Crítica	45
6. Conclusão.....	49
7. Lista das Referências Bibliográfica.....	51
ANEXOS.....	57
Anexo I – Questionário Subordinado	
Anexo II – Questionário Supervisor	
Anexo III – Tabelas Questionário Subordinado	
Anexo IV – Tabelas Questionário Supervisor	

INTRODUÇÃO

O presente trabalho identifica, descreve e faz uma análise crítica do conjunto de atividades subjacentes ao plano de estágio curricular desenvolvido na Idealmed, unidade hospitalar privada. As atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio incluíram a participação na implementação de práticas de gestão de recursos humanos e de gestão da qualidade.

A Idealmed iniciou a sua atividade em maio de 2012 e é uma das maiores unidades de cuidados de saúde da região centro, numa cidade conhecida e reconhecida pelo ensino na área de medicina. Esta unidade de saúde aposta na qualidade dos seus serviços, recrutando os melhores profissionais clínicos e investindo em tecnologia de vanguarda.

Atendendo à atual conjuntura socioeconómica e à exigência de qualidade e segurança nos serviços prestados, a gestão de recursos humanos é um tema de grande relevância, pois a capacidade de atrair e reter os melhores profissionais é uma das principais prioridades. Mais ainda, a crescente competitividade intra e inter organizacional exige que se faça, cada vez mais, uma reflexão sobre sistemas de recompensa que articulem componentes financeiras e não financeiras, que sejam determinantes para o sucesso organizacional e para o bem-estar psicológico das pessoas (profissionais clínicos e não clínicos).

Sendo a Idealmed uma organização que surge num contexto de significativas tensões/conflitos entre estratégia organizacional e prática operacional, é um grande desafio motivar os colaboradores, conduzindo-os a contribuir positivamente para o crescimento do projeto, quer no que diz respeito ao alcance dos objetivos estratégicos que sustentam o plano de negócios quer ao desenvolvimento pessoal. Na verdade, os hospitais privados funcionam como qualquer outra empresa privada, com fins lucrativos, com um plano de negócios e com objetivos estratégicos bem definidos, que garantem a sustentabilidade financeira da organização, não podendo negligenciar a vertente das relações humanas. Deste modo, atrair e reter os melhores profissionais clínicos, é fundamental para atingir a excelência nos serviços prestados e a segurança do utente/doente. Assim, a organização deve adotar políticas de gestão de recursos humanos, que se adequem aos trabalhadores, aumentando o grau de envolvimento das pessoas. Estes são alguns dos motivos que fundamentam a importância de uma boa gestão no sector da saúde pública ou privada.

Na medida em que a saúde privada é uma realidade que tem vindo a crescer em Portugal, o facto de os hospitais privados oferecerem cada vez mais serviços diferenciados, com qualidade e tecnologia avançada, influencia significativamente a escolha do utente/doente, quando tem a oportunidade de optar entre o público e o privado. Em debate está, cada vez mais, o valor do ato clínico, quer para a implementação efetiva de políticas de saúde, quer para o profissional, como acesso a um contexto de trabalho interessante e motivante, quer para o utente/doente nas escolhas que quer e pode fazer. Assim sendo, esta é uma oportunidade que os hospitais privados, como a Idealmed, devem aproveitar para perceber o seu espaço na ação pública e privada no âmbito da saúde para cumprir o plano de negócios subjacente à organização.

Deste modo, o presente trabalho divide-se em duas partes. Uma primeira parte concetual, que versa a implementação da gestão de recursos humanos e o papel dos gestores de linha. A segunda parte é constituída pela apresentação do contexto organizacional da Idealmed, na qual as atividades de estágio tiveram lugar. Para além da descrição das atividades de estágio, o presente relatório integra uma reflexão sobre o tema desenvolvido na parte I, tomando como exemplo o caso Idealmed.

PARTE I

1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E O PAPEL DOS GESTORES DE LINHA

Ao longo do presente trabalho surgem expressões como gestão de recursos humanos (GRH) e gestão de pessoas. Independentemente dos conceitos utilizados, estes traduzem o papel das pessoas nas organizações, a importância do seu contributo em termos de conhecimento e a capacidade da organização para gerir tudo isto (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006).

A implementação das práticas de recursos humanos visa (Sousa *et al.*, 2006):

- atrair e reter pessoas cujas capacidades se coadunam com os objetivos da empresa, desenvolvendo para isso sistemas de recrutamento, seleção e de recompensa adequados à realidade da empresa;
- estimular as pessoas para assumirem comportamentos que permitam atingir os objetivos da empresa, através da implementação de planos de carreira e do desenvolvimento de competências;
- implementar sistemas de remuneração adequados aos colaboradores.

A visão tradicional de gestão de recursos humanos defende que a implementação destas práticas decorre dos procedimentos impostos por entidades reguladoras (Paauwe e Boselie, 2003 *apud* Gestel e Nyberg, 2009: 544). Neste sentido, são vários os autores que defendem a existência de um desfasamento entre os valores defendidos publicamente pelas empresas e a sua verdadeira realidade. As empresas apresentam missões, nas quais consideram os seus trabalhadores o principal ativo, no entanto, num contexto prático, esta não é uma realidade (Vaughan, 1994 *apud* Gill e Meyer, 2011: 6).

Gill e Meyer (2011) analisaram o papel e o impacto da gestão de recursos humanos e, mais uma vez, comprovaram que se a empresa defender uma boa política de gestão de pessoas, mas implementar uma prática efetivamente “rígida”, o comprometimento dos funcionários, a produtividade, a satisfação e as relações interpessoais, entre colaborador e empregador, são colocadas em causa. Além disso, estes autores descobriram que se a política e a prática de recursos humanos (RH) convergirem no sentido (positivo), automaticamente, os resultados produzidos são positivos. Assim sendo, é necessário que a gestão de recursos humanos siga uma estratégia, gerindo

adequadamente o poder, os recursos e o tempo, de forma a implementar uma gestão *soft* e a produzir os resultados desejados (Gill e Meyer, 2011).

1.1. EFETIVA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Guest e Bos-Nehles (2013), a implementação da gestão de recursos humanos desenvolve-se num quadro conceptual que assenta em três dimensões principais e duas contextuais. As três dimensões principais consistem na identificação das fases de implementação do processo, na identificação dos principais intervenientes e na avaliação da eficácia das medidas. Já as dimensões contextuais analisam o contexto interno e externo subjacente à organização.

DIMENSÕES PRINCIPAIS

Processo de Implementação da GRH

Para implementar uma política de recursos humanos, Guest e Bos-Nehles (2013) identificaram quatro etapas: decisão de implementação, definição das práticas e garantia de qualidade das mesmas, implementação efetiva das principais práticas e respetiva qualidade de implementação pelos responsáveis. Passo a explicar cada uma destas etapas segundo o entendimento dos autores.

O primeiro passo deste processo consiste na adoção de práticas de gestão de recursos humanos. Em qualquer empresa existem práticas básicas de recursos humanos relacionadas com a seleção de pessoas, elaboração de contratos de trabalho e definição de tarefas (Guest e Bos-Nehles, 2013). No entanto, a sofisticação destas depende do tamanho da empresa e da estratégia de recursos humanos (Boxall e Purcell, 2011 *apud* Guest e Bos-Nehles, 2013).

A qualidade das práticas de recursos humanos é a segunda etapa a analisar, de acordo com o modelo de Guest e Bos-Nehles (2013). Os autores argumentam que as empresas preocupam-se apenas em cumprir a legislação, dar formação e promover igualdade de oportunidades, não considerando que isso pode ter um efeito positivo nos objetivos estratégicos e no envolvimento das pessoas se forem adequadamente cultivadas entre os colaboradores.

A terceira etapa consiste na aplicação das práticas pelos gestores de linha. As políticas e as práticas de recursos humanos podem ser devidamente delineadas pela gestão

de topo, contudo a sua implementação depende da propensão do gestor de linha para o fazer (Guest e Bos-Nehles, 2013).

Por fim, a quarta etapa diz respeito à qualidade da implementação pelos gestores de linha, já que estes são acusados de resistirem à implementação das práticas de gestão de recursos humanos, bem como de não terem capacidade para assumir esta função (Nehles, Riemsdijk, Kok e Looise, 2006 *apud* Guest e Bos-Nehles, 2013). Neste sentido, o departamento de RH é percebido pelos gestores de linha como algo burocrático (Guest e King, 2004).

Responsáveis pela Implementação da GRH

A segunda dimensão a considerar num processo de implementação efetiva de gestão de recursos humanos é a responsabilidade dos diferentes intervenientes - estes incluem o gestor topo, o gestor de linha, o diretor de RH, os colaboradores, bem como as entidades ou associações que os representam (Guest e Bos-Nehles, 2013). A gestão de topo e o departamento de recursos humanos têm a responsabilidade de garantir a qualidade e a introdução das práticas. O gestor de linha é o responsável por garantir a efetiva implementação das mesmas. As entidades externas através da legislação em vigor, podem condicionar as políticas de RH, bem como garantir a aplicabilidade da lei.

Avaliação das Práticas Implementadas

O último elemento das três dimensões exploradas por Guest e Bos-Nehles (2013) consiste na avaliação da implementação das práticas de recursos humanos. A avaliação destes elementos pode-se tornar subjetiva, uma vez que as práticas são avaliadas por quem as promove (gestão de topo), por aqueles que as implementam (gestão de linha) e pelos respetivos destinatários (colaboradores) (Guest e Bos-Nehles, 2013).

Neste ponto é necessário que os gestores de linha tenham alguma sensibilidade para perceberem que a avaliação que fazem da implementação das práticas pode ditar a subsistência das mesmas (Guest e Bos-Nehles, 2013). O facto de os resultados da avaliação demonstrarem que as práticas de recursos humanos não estão a produzir os resultados desejados pode influenciar a gestão de topo a extinguir qualquer política, ao invés de a melhorar (Guest e Bos-Nehles, 2013).

DIMENSÕES CONTEXTUAIS

Segundo Guest e Bos-Nehles (2013), o contexto interno e externo da organização ajuda a identificar a necessidade de implementar um modelo de gestão de pessoas. Num contexto interno, os autores argumentam que é necessário implementar um sistema de recursos humanos forte. Num contexto externo, defendem que a política de recursos humanos é influenciada pelo cenário económico, isto é, se a empresa apresentar uma situação financeira favorável, haverá disponibilidade para investir neste tipo de práticas.

1.2. O PAPEL DE GESTORES DE TOPO E DE GESTORES DE LINHA

A gestão de linha está associada aos colaboradores que ocupam uma posição intermédia na organização, isto é, entre o topo e a base da estrutura organizacional (Currie e Procter, 2001) - têm como função principal a efetiva implementação das estratégias definidas pelos gestores de topo.

Em organizações com uma estrutura hierárquica simples é fácil identificar os diferentes níveis de gestão, nomeadamente a gestão de topo, pois é aquela que define a missão e a estratégia da empresa (McConville, 2006). Na atualidade, com o aumento das competências dos trabalhadores, a gestão das relações laborais torna-se mais sensível, muito em particular, no que se refere ao papel e estatuto do gestor de linha intermédio. Em termos de gestão de primeira linha pode-se assumir que é aquela que controla diariamente o centro das operações (a “produção”) (McConville, 2006). Relativamente à gestão de linha intermédia é algo mais complexo de localizar hierarquicamente, uma vez que depende da estrutura organizacional da empresa (McConville, 2006). Devido à subjetividade deste tema torna-se difícil definir as funções deste nível de gestão. No entanto, Currie e Procter (2001) avançam que, num contexto hospitalar público, os gestores de linha intermédios podem ser enfermeiros seniores.

Com a mudança do pensamento da gestão nos países ocidentais, devido a fatores de ordem social, económica e tecnológica, foram imputadas novas responsabilidades aos gestores de linha. Atualmente, são estes que têm de garantir o sucesso do plano de negócios, ao assumir a gestão de diferentes áreas funcionais, que vão desde um âmbito mais técnico (i. e, financeiro, produção, logístico e comercial) a um mais relacional (i. e, gestão de recursos humanos e das relações laborais). Sabendo que os domínios de práticas de gestão são diversos, o desafio atual da gestão intermédia é perceber até onde vão as

barreiras e fronteiras entre estas diferentes áreas. Apesar da gestão de linha assumir a liderança de vários domínios funcionais numa organização, no presente trabalho irei focar-me apenas na gestão de recursos humanos.

Na verdade, o envolvimento dos gestores de linha na gestão de recursos humanos surgiu em meados de 1990 nas literaturas britânica e americana. Na altura era defendido que a relação do departamento de recursos humanos com a gestão de linha assumia a forma de “parceria”, com o intuito de criar valor para a empresa e, simultaneamente, alcançar os resultados estabelecidos pela gestão de topo (Eisenstat, 1996; Hutchinson e Wood, 1995; Ulrich, 1997, 1998, 2001 *apud* Renwick, 2003: 263).

Deste modo, pode-se verificar que a gestão de linha é um elemento crucial na GRH. Já em 1984, Fombrun, Tichy e Devanna (1984) *apud* McConville (2006: 638) afirmavam que

Qualquer tentativa de reformulação do papel da função de gestão de recursos humanos requer a colaboração da gestão de linha dado que grande parte das atividades relacionadas com a seleção, avaliação, desempenho e desenvolvimento são da sua competência.¹

RESPONSABILIDADES DOS GESTORES DE TOPO

Um dos papéis da gestão de topo é definir a cultura da gestão de recursos humanos a implementar na organização (Schein, 1986 *apud* Guest e Boss-Nehles, 2013: 89), particularmente, através do conteúdo das práticas adotadas, das ações implementadas e da forma como estas são comunicadas (Guest e Boss-Nehles, 2013). Esta última ideia é reforçada por Bowen e Ostroff (2004), que afirmam que a gestão de topo pode ajudar a melhorar a implementação de políticas de recursos humanos se passar uma mensagem consistente, credível e inequívoca, que permite alcançar o consenso entre as partes.

RESPONSABILIDADES DOS GESTORES DE LINHA

Nos últimos anos tem-se assistido à tendência de a gestão de recursos humanos ser atribuída a gestores de linha. Guest (1987) *apud* Larsen e Brewster (2003: 229) argumenta que sendo a GRH uma questão tão importante numa organização, os gestores de recursos humanos devem delegá-la?

¹ Tradução livre da autora. No original “*Any attempt to redesign the rôle of the human resource management function requires the line’s participation since most of the activities of selection, appraisal, reward and development are prerogatives of the line organisation.*” (Fombrun et al., 1984: 236).

Assim sendo, os conselhos de administração têm optado por delegar as funções de RH aos gestores de linha, uma vez que está implementada a tendência de gerir as empresas por centro de custos (Larsen e Brewster, 2003). Atualmente, há necessidade de relacionar a GRH com a gestão do quotidiano (Larsen e Brewster, 2003), pois só assim, em algumas situações, é possível tomar decisões em tempo real.

Todavia, é fundamental apurar a predisposição dos gestores de linha para assumirem esta responsabilidade, dado que muitos deles não o pretendem fazer, não têm capacidade ou não têm tempo.

Larsen e Brewster (2003) referem que este fenómeno se deve, em parte, às pressões financeiras que as empresas estão sujeitas. O facto de se atribuir mais responsabilidade aos gestores de linha permite reduzir custos com o departamento de recursos humanos, contudo, aumenta a probabilidade de serem tomadas decisões desajustadas ou até ilegais (Larsen e Brewster, 2003). Concomitantemente, tem-se assistido a uma mudança na responsabilidade do departamento de recursos humanos, já que, presentemente, em alguns países europeus, o diretor de recursos humanos, não está tão ligado à GRH diária, assumindo um papel mais estratégico (Larsen e Brewster, 2003).

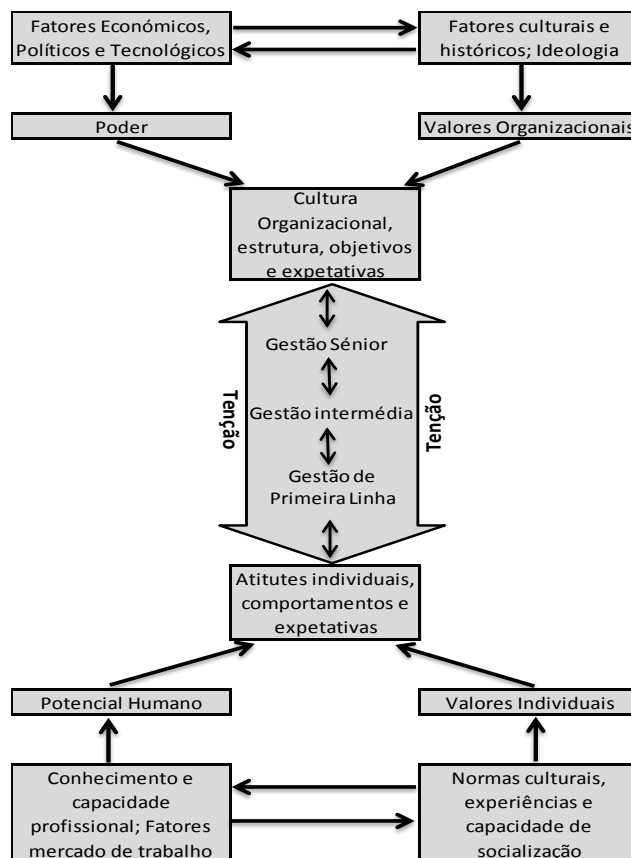
Renwick (2003) concluiu que os gestores de linha estão interessados em desempenhar tarefas no âmbito da GRH e detêm capacidades para assumir essa responsabilidade, desde que supervisionados pelo departamento de RH.

Deste modo, a relação entre o departamento de RH e a gestão de linha está longe de ser pacífica (Larsen e Brewster, 2003). Os gestores de linha querem realmente estar envolvidos na gestão de recursos humanos, contudo a falta de autonomia e de recursos limita a sua ação (McConville, 2006).

Para melhor perceber a função da gestão de topo e da gestão de linha apresento na Figura 1 o modelo desenvolvido por McConville (2006). Segundo este autor, a política de uma empresa é limitada por dois grandes grupos de variáveis. O primeiro grupo é constituído por fatores económicos, políticos e tecnológicos do mercado (McConville 2006), o que resulta na identificação das competências necessárias para implementar o plano de negócio. O segundo é constituído por variáveis culturais, históricas e ideológicas, das quais nascem os valores que regem a empresa (McConville, 2006). A combinação do poder e dos valores organizacionais moldam a cultura organizacional, a estrutura, os objetivos e as expectativas das pessoas que nela trabalham. Os conceitos abordados na parte

inferior da Figura 1 estão relacionados com o “poder” das pessoas na empresa. O conhecimento e a capacidade profissional do colaborador ditam o seu estatuto dentro da organização (McConville, 2006). Os valores individuais dependem de fatores intrínsecos, como experiência, normas culturais e capacidade de socialização, que vai acumulando ao longo da vida (McConville, 2006). Os atores envolvidos nos diferentes processos de decisão organizacional, que vai desde o domínio estratégico ao operacional, são a gestão de topo, a gestão de linha intermédia e a gestão de primeira linha (McConville, 2006). É por esta ordem que é comunicada a estratégia da empresa e os seus objetivos, e é pelo sentido inverso que são reportadas as ideias, reações e exigências das pessoas que se encontram no nível operacional (McConville, 2006). Este processo de comunicação organizacional caracteriza-se, respetivamente, pela sua forma descendente e ascendente (Luthans, 2002 *apud* Canavarro e Oliveira, 2004: 138). Como se pode verificar é o gestor de linha intermédia que se encontra no centro dos conflitos de interesse, e é este que tem de ter a capacidade de mediar esta relação disruptiva, assumindo uma posição de “linking pin” (Likert, 1961 *apud* Currie e Procter, 2001: 65).

Figura 1: O papel do gestor de linha



Fonte: McConville, Teri (2006) *Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance*. Ireland: Personnel Review, 641.

1.3. SUMÁRIO

No contexto atual, a gestão de recursos humanos é um tema de grande relevância nas organizações. Estas exploram os melhores mecanismos de recrutamento para selecionar as pessoas que realmente necessitam num futuro próximo. O objetivo é selecionar pessoas pró-ativas, inovadoras e com competências de liderança, que contribuam positivamente para o plano de negócios. A este conjunto de características está subjacente a típica motivação de uma pessoa que irá trabalhar pela primeira vez para determinada organização. O gestor de linha, como responsável pela implementação das práticas de recursos humanos, deve ter a capacidade de cultivar essa motivação através da atribuição de autonomia e responsabilidade. Assim, em função da avaliação de desempenho do profissional, o gestor de linha, como supervisor, decide se há ou não lugar a recompensa, pelo trabalho desenvolvido. Por isso, a gestão da recompensa, como um dos principais focos da GRH, é um fator de motivação, que fomenta o envolvimento e comprometimento dos colaboradores. Este é o tema que abre o capítulo seguinte.

2. GESTÃO DA RECOMPENSA: FINANCEIRA E NÃO FINANCEIRA

De acordo com Armstrong (2002) um sistema de recompensa consiste num conjunto de políticas, práticas e processos criados pela própria organização, no sentido de recompensar os colaboradores pelo seu contributo, pelas suas capacidades e competências, assim como pelo seu valor de mercado. Com efeito, segundo o autor, o sistema de recompensas deverá ser definido de acordo com a filosofia e com as práticas de recompensa da organização. Assim, nasce o conceito de recompensa estratégica que visa desenvolver novos modelos de recompensa alinhados com a estratégia de negócio e de gestão de recursos humanos da organização (Armstrong, 2002).

Segundo Camara (2011: 87) o sistema de recompensa

É o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

A recompensa intrínseca e extrínseca, quando prestadas em simultâneo, incorporam o conceito de recompensa total. Para Vicky Wright (2001) *apud* Armstrong (2002: 9) a recompensa total é definida “como uma forma de fornecer um conjunto de recompensas com o objetivo de otimizar a satisfação dos colaboradores através da recompensa do seu trabalho, sendo o serviço prestado por um custo aceitável”.²

2.1. COMPONENTES DE UM SISTEMA DE RECOMPENSA

Como já foi referido anteriormente, um sistema de recompensa pode ser composto por recompensas de ordem extrínseca ou intrínseca - o conceito de recompensa extrínseca está subjacente a fatores de ordem monetária e o de recompensa intrínseca a fatores de ordem não monetária.

A recompensa extrínseca apresenta uma natureza material, sendo prestada, em muitos casos, na forma de salário, de incentivos financeiros ou através de benefícios - este tipo de recompensa tem como objetivo reconhecer, de uma forma direta, o valor que o desempenho do colaborador tem para a organização (Perkins e White, 2011).

O salário pode apresentar uma componente fixa ou variável (Camara, 2011). A componente fixa corresponde ao montante em dinheiro recebido de uma forma regular pelo

² Tradução livre da autora. No original “*an approach to providing a "package" of reward to employees in ways that optimizes employee satisfaction with reward from their work, and which does this in such a fashion that the employees contribution to the employer is optimised at an acceptable cost*” (Vicky Wright, 2001 *apud* Armstrong, 2002: 9).

trabalho prestado, enquanto a componente variável é algo que não é garantido, dependendo a respetiva atribuição do alcance de determinados resultados ou metas (Camara, 2011).

Para Camara (2011) a recompensa intrínseca deverá contemplar fatores motivacionais, como mecanismos de reconhecimento, autonomia, responsabilidade, oportunidades de desenvolvimento da carreira, envolvimento na gestão e clima organizacional.

Atualmente, o sistema de recompensa não deverá ser construído tendo por base as recompensas extrínsecas, mas sim as recompensas intrínsecas, pois cada vez mais, as pessoas necessitam de se sentir reconhecidas, para que os níveis de produtividade e motivação não diminuam. Assim sendo, as empresas têm de apostar num sistema de recompensa diferenciador, para criarem vantagem competitiva, dado que as recompensas extrínsecas, só por si, não são fatores de motivação. Contudo, estas também não deverão ser negligenciadas, pelo que é importante que a empresa consiga ser competitiva, quando comparada com o mercado.

2.2. SISTEMA DE RECOMPENSA TOTAL

O principal objetivo de um sistema de recompensa total é conduzir os colaboradores a alcançarem o comportamento desejado (WorldatWork, 2000 *apud* Armstrong, 2002: 9) - este tipo de sistema permite que as pessoas sejam recompensadas de diferentes formas pelo seu desempenho, ou seja, permite a integração de recompensas de ordem financeira e não financeira.

Componentes

Armstrong (2002) argumenta que a recompensa financeira só deve ser entendida como completa se contemplar o salário base, o pagamento variável, participação no capital da empresa e benefícios financeiros ou não financeiros. Defende, igualmente, que as recompensas não financeiras devem proporcionar reconhecimento, desenvolvimento de capacidades, oportunidades no momento presente e qualidade de vida no trabalho. De facto, adicionando todas as variáveis é possível proporcionar às pessoas um nível de recompensa total.

Com uma opinião ligeiramente diferente, a WorldatWork³ argumenta que este tipo de recompensa se distingue entre a compensação, benefícios, *performance* e reconhecimento, *work-life balance*, oportunidade de desenvolvimento e de carreira.⁴ O entendimento da WorldatWork acerca de cada um destes elementos é o seguinte:

- a compensação está relacionada com a remuneração pelo trabalho prestado;
- os benefícios estão relacionados com as carências que as pessoas apresentam e, por isso, a sua atribuição raramente é baseada no desempenho do colaborador;

- a *performance* está relacionada com os esforços individuais para atingir as metas da organização, sendo para isso necessário definir objetivos, criar métodos de avaliação e promover a melhoria contínua; o reconhecimento, pelo contrário, está diretamente relacionado com a atitude da empresa para com os seus profissionais e deverá dar-lhes a atenção de que necessitam reconhecendo o seu esforço, o seu comportamento e o seu desempenho;

- *work-life balance* corresponde a um conjunto de práticas organizacionais que permitem que haja um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e se alcance o sucesso nestes dois campos;

- a oportunidade de desenvolvimento está relacionado com a aprendizagem; a oportunidade de carreira implica a construção de um plano de carreira para os diferentes colaboradores, para que estes atinjam os seus próprios objetivos e se sintam realizados.

Em suma, estes cinco elementos poderão ser encarados como a estratégia a seguir para que seja possível atrair, motivar e reter os melhores profissionais.

2.3. COMPORTAMENTOS PRÓ-ATIVOS E ESTILO DE LIDERANÇA

Uma das formas de motivar pessoas com um desempenho relativamente baixo e de premiar aqueles que o superaram é através da atribuição de recompensas financeiras ou não financeiras (Erbasi e Arat, 2012). Desta forma, os colaboradores percebem que há uma gestão de RH justa e o nível de satisfação no trabalho aumenta - simultaneamente, aumentam os níveis de produtividade e de eficácia.

³A WorldatWork é uma associação voltada para a gestão de recursos humanos e tem por objetivo auxiliar as empresas na implementação de estratégias para a gestão de pessoas, mostrando-lhes como é possível atrair, motivar e reter bons profissionais, assim como prestar recompensas adequadas a cada colaborador.

⁴ Disponível em WorldatWork: <http://www.worldatwork.org/waw/aboutus/html/aboutus-what-is.jsp#> [5 de maio de 2013].

Alguns autores defendem que os incentivos financeiros têm um efeito de curto prazo sobre os níveis de satisfação das pessoas, portanto pode tornar-se importante atribuir recompensas não financeiras, como autonomia, responsabilidade, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento profissional e participação na gestão (Camara, 2011; Ellis e Pennington, 2004 *apud* Erbasi e Arat, 2012: 136). Contudo, este não é um resultado que se aplique a todas as organizações, o que implica apurar o tipo de recompensa que mais se adequa às expectativas dos colaboradores (Erbasi e Arat, 2012). A título de exemplo, vários estudos revelaram que os incentivos financeiros têm influência no desempenho dos médicos (Naldöken, Ekinci e Biçer, 2011 e Hilman, 1987 *apud* Erbasi e Arat, 2012: 138). Tem-se também argumentado que os médicos trabalham no sector público por questões de recompensa intrínseca (i. é., reconhecimento pela sociedade do estatuto e papel; formação) e no sector privado pela recompensa extrínseca (Ribeiro, 2011).

Nos dias de hoje, as empresas necessitam de pessoas autónomas, flexíveis e pró-ativas. Segundo Belschak e Hartog (2010) um colaborador assume um comportamento pró-ativo quando antecipa determinadas situações, apresenta uma visão futurista e tem iniciativa para expressar as suas ideias e resolver problemas. De acordo com estes autores, comportamentos pró-ativos estão relacionados com comportamentos de cidadania organizacional, que não têm de ser apurados em função da pró-atividade, mas da lealdade e do cumprimento de regras. Ellemers, Gilder e Heuvel (1998) concluíram que o comprometimento organizacional e o comprometimento orientado para a equipa de trabalho tem uma influência positiva na satisfação dos colaboradores. Um comportamento pró-ativo depende do comprometimento organizacional e de uma personalidade pró-ativa (i. e., variáveis pessoais), assim como da autonomia no trabalho (i.e., variáveis ambientais). Sun (2013) afirma que o reconhecimento, como recompensa não financeira, é uma ferramenta simples e bastante poderosa, que quando aplicada fornece um bom retorno à organização, uma vez que contribui para o aumento do nível de envolvimento das pessoas. Assim sendo, o reconhecimento tem um impacto positivo na motivação e na produtividade das pessoas, aumentando, conseqüentemente, o desempenho da organização (Deeprise, 1994 *apud* Abdullah e Wan, 2013: 1086).

Relativamente ao gestor de linha, este deve ter a capacidade de implementar um estilo de liderança transformacional, isto é, deve promover mudanças positivas e

significativas para as pessoas, para as equipas de trabalho e para a organização (Avolio, Waldman e Yammarino, 1991 *apud* Warrick, 2011: 12), incentivando os colaboradores a trabalharem para um interesse coletivo e não individual (Warrick, 2011). Um líder, neste nível, deve implementar ações que permitam transformar a organização e traçar novos cursos de ação (Warrick, 2011), de forma a atingir o plano de negócios. Consequentemente, o líder transformacional deve ser um modelo de integridade e justiça, devendo traçar objetivos claros e ambiciosos, encorajando os seus subordinados a alcançá-los (Bass, 1985 *apud* Warrick, 2011: 12). O líder, ao adotar este comportamento, aumenta os níveis de satisfação, de desempenho, de comprometimento e de confiança dos seus subordinados (Bass e Avolio, 1990 e Bass, 1999 *apud* Warrick, 2011:12). Strauss, Griffin e Rafferty (2009) concluíram que uma liderança transformacional aumenta o grau de pró-atividade nos funcionários. Um bom líder deve possuir determinadas características que o tornem único e o permitam compreender os que o rodeiam. Essas características estão relacionadas com as suas capacidades afetivas, sociais, cognitivas e com a sua identidade pessoal (Lord, Hannah e Jennings, 2011). Em suma, estas quatro competências devem-se refletir no desempenho profissional, adotando uma conduta socialmente responsável (i.e., valores e ética), demonstrando competência (i.e., desenvolvimento e implementação de conhecimentos técnico-profissionais) e identificando-se com a profissão, com a equipa e com a instituição.

O estilo de liderança é algo que pode estimular ou inibir a pró-atividade das pessoas, uma vez que pode ser assumido de diferentes formas. Se a liderança apresentar um carácter individualizado e se for desenvolvida sob um processo de identidade individual, as pessoas que a exercem, têm tendência a tomar decisões mais firmes, atendendo a valores individuais (Eaton, Visser, Krosnick e Anand, 2009 *apud* Lord *et al.*, 2011: 121), negligenciando a opinião e as sugestões de terceiros, o que dificulta o requisito de complexidade (Lord *et al.*, 2011:121). Por outro lado, quando a liderança é exercida com base num processo de identidade coletiva, a tendência será para que as decisões sejam tomadas com base na opinião geral, atendendo aos diferentes contextos (Kuhnen, Hannover e Schubert, 2001 *apud* Lord *et al.*, 2011: 121), o que facilita o requisito de complexidade (Lord *et al.*, 2011: 121). O requisito de complexidade, na perspetiva de Lord *et al.* (2011) é a capacidade de adaptação a ambientes organizacionais em mudança, mantendo o mesmo nível de complexidade.

2.4. SUMÁRIO

Um sistema de recompensa pode assumir várias formas, sendo a recompensa intrínseca determinante para o impacto e efetiva implementação das práticas de recursos humanos, uma vez que integra uma série de características e procedimentos que agradam, simultaneamente, ao empregador e ao colaborador. Atualmente, num contexto de crise económica, e com o mercado de trabalho saturado, a atribuição de recompensa está subjacente à pró-atividade, autonomia e responsabilidade que a pessoa demonstra no desenvolvimento do seu trabalho, em termos individuais e coletivos. O líder deve estimular os seus subordinados a participarem nas atividades da organização, reconhecendo o valor dos mais interessados e empenhados, através da atribuição de recompensa. O facto de os trabalhadores se sentirem realizados e integrados influencia o trabalho ou o serviço que prestam. No contexto da saúde, a implementação de políticas de recursos humanos são importantes para o reconhecimento e para a recompensa do profissional. Na verdade, neste sector, torna-se fundamental manter os profissionais clínicos motivados e satisfeitos, para que continuem a prestar um bom serviço e a contribuir positivamente para a descoberta de novas formas de tratamento.

3. A IDEALMED

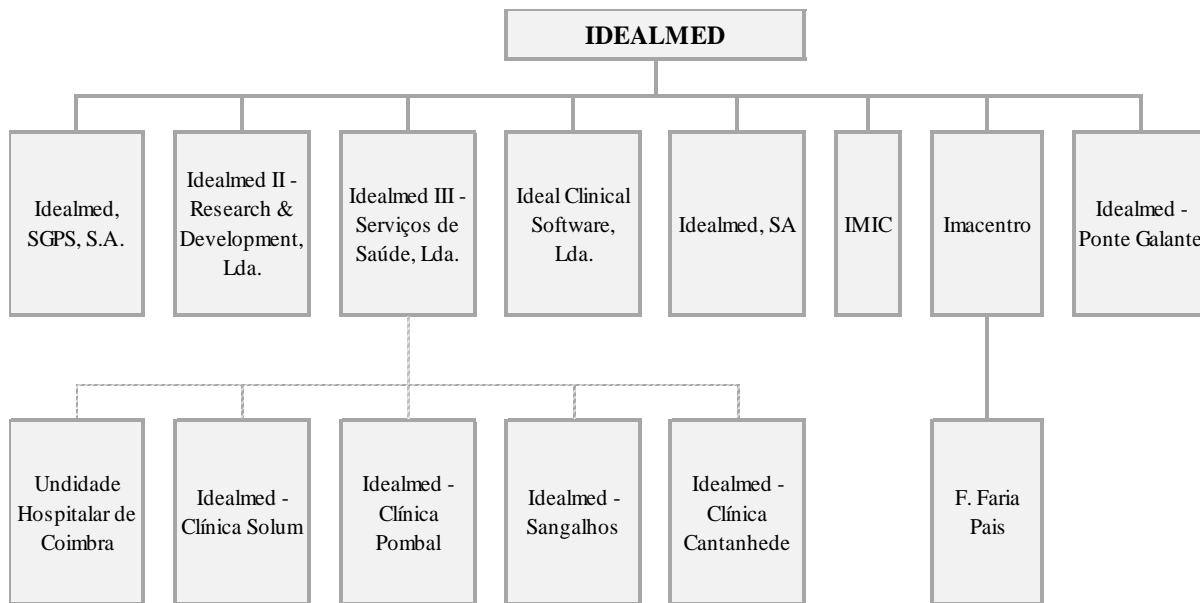
A Idealmed é uma unidade de saúde privada, localizada em Coimbra, que se dedica à prestação de diferentes serviços dentro da sua área de atuação.

3.1. O GRUPO IDEALMED

O grupo Idealmed é constituído por nove empresas, todas elas ligadas ao sector da saúde, conforme demonstra a Figura 2. A Idealmed SGPS, S.A., tal como o próprio nome indica, tem por objeto social a gestão das participações sociais das empresas do grupo. A Idealmed II – Research & Development, Lda. foi criada para desenvolver atividades ligadas à investigação e à formação na área da saúde, detendo, para estas funções, equipamentos clínicos, como um simulador humano (*iStan*) e uma mesa *multi-touch*. A Ideal Clinical Software, Lda. juntou-se à Critical Software para, em conjunto, criarem e implementarem soluções de *software*. A Ideal Health Solutions é a empresa que se dedica à gestão e promoção do plano de saúde Idealcare. A Idealmed III – Serviços de Saúde, Lda. é a organização que se dedica à prestação dos serviços de saúde no âmbito do internamento, operações cirúrgicas, maternidade e consultas médicas. Esta empresa desenvolve atividade na Unidade Hospitalar de Coimbra, Solum, Pombal, Cantanhede e no hospital de Sangalhos. O IMIC (Instituto Materno Infantil de Coimbra) dedica-se à prestação de serviços médicos no âmbito da ginecologia e obstetrícia.

A Imacentro, a F. Faria Pais e a Idealmed-Ponte Galante são organizações já com uma longa experiência na área da saúde, que também fazem parte do grupo. A Imacentro é uma clínica de imagiologia médica, que realiza todos os meios complementares de diagnóstico relacionados com a imagem e medicina nuclear, como ressonância, TAC, ecografia, entre outros. A Idealmed-Ponte Galante é uma policlínica multifacetada que presta serviços médicos de ambulatório como consultas médicas, fisioterapia, entre outros.

Figura 2: Grupo IDEALMED



Fonte: Elaboração própria

SERVIÇOS PRESTADOS

A Unidade Hospitalar abriu as portas pela primeira vez ao público no dia 16 de maio de 2012 e encontra-se localizada na circular externa de Coimbra, ocupando uma área bruta de cerca de 35 mil metros quadrados. O investimento inicial rondou os 35 milhões de euros e atualmente já ultrapassa os 50 milhões.

A Idealmed distingue-se pela capacidade de agregar num só local, e de uma forma integrada, valências clínicas, médicas e cirúrgicas, entre as quais há que destacar o centro de dermoestética, o centro de oncologia, o centro de estudos em fertilidade, a maternidade e o atendimento médico permanente (AMP).

De forma a responder às necessidades dos seus utentes/doentes, a Idealmed, dispõe de meios complementares de diagnóstico laboratoriais e de imagem; três unidades de internamento, sendo uma destinada à maternidade; cinco blocos operatórios, duas salas de partos, unidades de recobro pós-operatórias e de cuidados especiais. As unidades de internamento contam com trinta e cinco camas para utentes/doentes e vinte e duas camas para acompanhantes. A maternidade dispõe de nove camas e doze berços; a unidade de cuidados especiais junta seis camas de cuidados intermédios, duas camas de cuidados intensivos e dois berços. No que respeita às consultas, o hospital dispõe de 124 gabinetes médicos.

Apesar da Idealmed se tratar de um projeto privado, torna-se transversal a toda a população, através dos acordos celebrados com diferentes entidades, nomeadamente, entidades seguradoras, subsistemas de saúde e entidades de direito privado com ou sem fins lucrativos. Com o intuito de proporcionar um serviço de excelência a pessoas que não têm um seguro de saúde ou um subsistema de saúde, além do Serviço Nacional de Saúde (SNS), foi criado o plano de saúde Idealcare.

REDE DE PARCEIROS

Além das empresas pertencentes ao grupo Idealmed, a unidade hospitalar conta com uma rede de entidades parceiras que complementam os serviços prestados, no âmbito das análises clínicas, da medicina da reprodução, da gastroenterologia, da endoscopia, das doenças respiratórias e alérgicas e da psicologia e psiquiatria.

RECURSOS HUMANOS

A Idealmed veio aumentar o nível de empregabilidade na região centro, pois entre colaboradores e prestadores de serviços emprega cerca de 500 pessoas.

As principais categorias profissionais, que perfazem este número, são médicos, enfermeiros, auxiliares de ação médica e secretariado clínico. Além destes grupos, mais representativos, existem outras categorias, cujo número é menor, mas com grande relevância, tais como farmacêuticos, fisioterapeutas, motoristas, auxiliares de manutenção e monitorização e técnicos administrativos.

A IDEALMED NO MUNDO

A Idealmed tem vindo a marcar presença em regiões de língua portuguesa como Angola (Luanda), Cabo Verde e Macau.

Cabo Verde

No ano de 2014 deverá arrancar a construção do novo hospital privado com cerca de trinta e cinco camas, dois blocos operatórios, maternidade e consultas em ambulatório - a presença da Idealmed em Cabo Verde resultou de um acordo celebrado com o Ministério da Saúde Cabo-Verdiano.

Angola

No ano de 2013, a Idealmed, recebeu alguns convites para “exportar” para Angola as competências dos seus profissionais de saúde e prestar serviços de consultoria clínica.

Macau

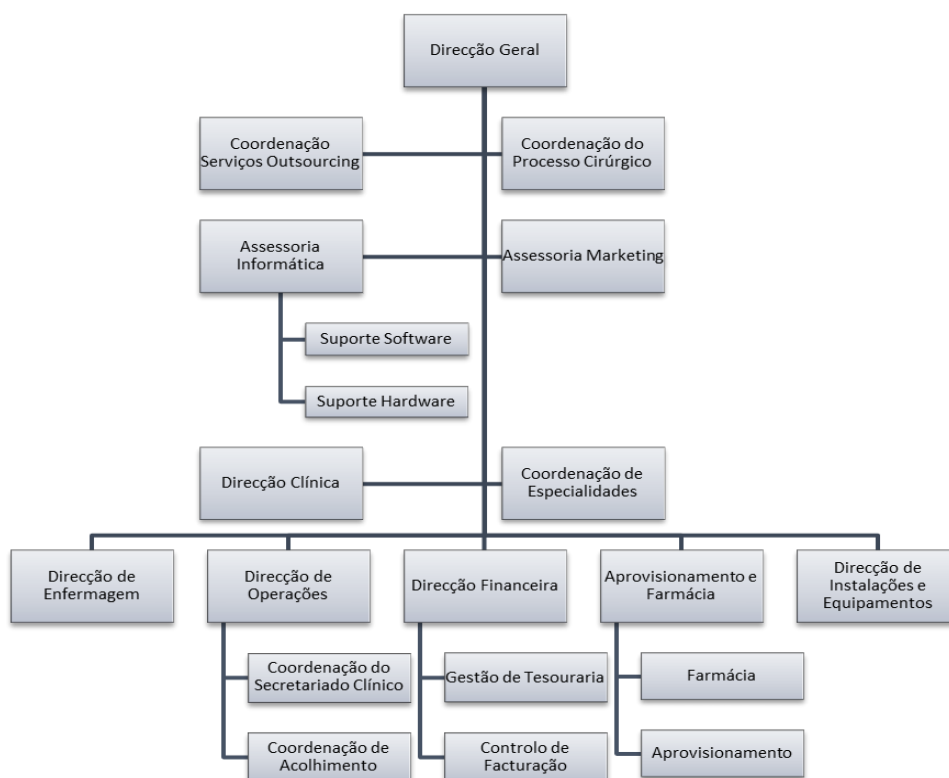
No primeiro trimestre de 2014, a Idealmed começou a prestar serviços clínicos numa unidade de saúde local.

ORGANIZAÇÃO INTERNA

Organograma

Na Figura 3 está representado o organograma da Idealmed – Unidade Hospitalar de Coimbra. Como é possível constatar, estamos perante um organograma com uma estrutura funcional, que se apresenta simples e intuitiva, mas com uma hierarquia bem definida.

Figura 3: Organograma Idealmed – Unidade Hospitalar de Coimbra



Fonte: Idealmed

Visão

A Idealmed integra a visão de “Seremos uma organização prestadora de cuidados de saúde de referência, em serviços de medicina preventiva, terapêutica e de diagnóstico. Ao assumirmos o ensino, a investigação e desenvolvimento como fortes percussores do nosso sucesso, ambicionamos que a Idealmed se assuma internacionalmente, exportando conhecimento e serviços, observando oportunidades que nos permitam projetar o Grupo quer em Portugal quer no Mundo.”

Como se pode verificar a Idealmed tem vindo a cumprir a visão que definiu ao recrutar os melhores clínicos e ao promover-se no mundo.

Missão

“Cuidar quem nos escolhe com total dedicação e profissionalismo, promovendo a prestação diferenciada de serviços de saúde, com base no conhecimento, na tecnologia e no respeito pela vida humana, garantindo o acesso das populações às mais evoluídas soluções terapêuticas e clínicas.”

Com efeito, são vários os testemunhos de satisfação deixados pelos utentes/doentes que recorrem aos serviços da Idealmed nas redes sociais e nas folhas de sugestões. Importa ainda salientar que a Idealmed se orgulha de deter tecnologias avançadas ao nível dos equipamentos cirúrgicos, meios complementares de diagnóstico e de investigação, que permitem prestar um bom serviço.

Valores

A Idealmed definiu os seus valores na base da integridade, do respeito, da humildade, do rigor e da ambição.

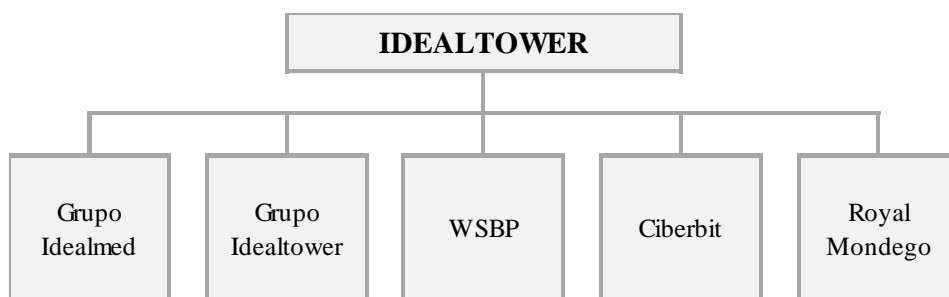
Objetivos

A Idealmed tem como objetivos desenvolver a sua atividade focando-se no utente, atraindo os melhores profissionais e promovendo o trabalho em equipa. Pretende apostar na inovação, seguindo os avanços tecnológicos, e na melhoria contínua dos processos, assegurando um crescimento sustentado. Deseja ainda desenvolver ações de responsabilidade social junto da comunidade ao nível da saúde e da educação.

GRUPO IDEALTOWER

O Grupo Idealmed, voltado para a área da saúde, é uma *sub-holding* do Grupo Idealtower - esta é a empresa-mãe de um grupo que está segmentado, essencialmente, em quatro áreas de negócios: enologia, turismo, saúde e tecnologias (Figura 4).

Figura 4: Grupo IDEALTOWER



Fonte: Elaboração Própria

O projeto Idealtower que já existia desde 2006, teve um desenvolvimento significativo com a sua aquisição pelo Dr. Carlos Dias, atual *Chairman* do grupo Idealtower, que após aumentar a sua fortuna de forma significativa ao vender a marca de relógios, *Roger Dubuis*, decidiu investir em Portugal. Apesar de crise económica que Portugal atravessa o Dr. Carlos Dias investiu cerca de 150 milhões de euros nas diferentes áreas de negócio do grupo. Os negócios por si empreendidos prezam-se pelo requinte e pelo detalhe que faz questão de colocar em todos os seus investimentos.

3.2. DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES

OBJETIVOS DE ESTÁGIO

O plano de estágio inicialmente delineado e apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e à Idealmed focalizava-se mais no papel dos gestores de linha, no entanto, com o decorrer do estágio este tornou-se mais abrangente e enriquecedor possibilitando o envolvimento na preparação do processo de gestão da qualidade, do ponto de vista dos recursos humanos.

Na verdade, a gestão de recursos humanos está intrínseca à gestão da qualidade. Nesta linha de pensamento, observemos o seguinte: o facto das pessoas não se sentirem motivadas e satisfeitas com o seu trabalho irão manifestar esse sentimento no serviço que prestam aos utentes/doentes; simultaneamente, a falta de formação e de conhecimento dos

colaboradores condiciona o desempenho adequado às exigências dos serviços. Uma vez que a Idealmed ambiciona ser uma unidade hospitalar de referência, em termos nacionais e internacionais, a gestão da qualidade e a gestão de pessoas, assumem um papel crucial na prestação de serviços.

ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

As atividades que desenvolvi, ao longo do estágio curricular, foram bastante diversificadas, o que me permitiu ter uma perspetiva alargada das várias áreas de gestão e de funcionamento da unidade hospitalar.

O Quadro 1 resume as atividades desenvolvidas e o respetivo período de execução (em termos semanais).

Quadro 1: Cronograma das atividades desenvolvidas

Atividades	2013																		
	FEV			MAR				ABR					MAI				JUN		
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Funções Financeiras																			
Formação dos Colaboradores																			
Programa Formação PME 2012-2014																			
Elaboração Ficheiro de Acordos Médicos																			
Elaboração de Horários de Trabalho																			
SINAS – Sistema Nacional de Avaliação em Saúde																			
Marcação de Férias																			
Análise de Proposta de Formação																			
Controlo de Base para a Emissão de Cartões de Identificação																			
Candidatura a Apoios do IEFP																			
Plataformas eletrónicas de contratação																			
Faturação																			
Elaboração de Questionários de Avaliação da Satisfação dos Colaboradores																			

Fonte: Elaboração própria

Funções Financeiras

Durante a primeira semana de estágio acompanhei, no departamento financeiro, os trabalhos relacionados com a contabilização das caixas dos vários balcões. Durante este período, além de observar como é feita esta contabilização, tive como função ordenar todas as faturas-recibo e confirmar os valores entregues em numerário.

Formação dos Colaboradores

Ainda na primeira semana de estágio participei numa reunião, cuja ordem de trabalhos consistiu na discussão do plano de formação profissional dos colaboradores com a empresa de formação contratada para este efeito, que se dedica ao desenvolvimento de atividades de consultoria e formação.

Sendo a Idealmed uma empresa ainda muito recente e empenhada em proporcionar novas oportunidades de formação aos seus colaboradores, considerou que seria importante instruir as equipas de trabalho. Neste sentido informou os colaboradores, com escolaridade igual ou inferior ao ensino secundário, da possibilidade de se candidatarem ao programa de formação modular. Este programa destina-se a adultos, com idade igual ou superior a 18 anos, desde que não tenham concluído o ensino básico ou secundário, pois o objetivo é capacitar, instruir e aumentar o grau de integração das pessoas. Esta estratégia vem de encontro ao apelo da União Europeia para a aprendizagem ao longo a vida, investindo nas pessoas, aumentando o seu nível de competências e de competitividade. Sendo assim, estas medidas constituem uma forma de recompensar os colaboradores intrinsecamente, aumentando o grau de instrução das pessoas, que não tiveram a oportunidade de prosseguir os seus estudos até ao ensino superior.

As entidades promotoras das formações modulares podem ser entidades públicas, privadas ou cooperativas, tais como, estabelecimentos de ensino, centros de formação profissional, autarquias, empresas, associações empresariais, sindicatos e associações locais, regionais ou nacionais.⁵ As entidades formadoras, para ministrarem a formação modular, têm de estar integradas na rede de entidades formadoras do sistema nacional de qualificações. Também as entidades promotoras podem ser entidades formadoras, desde que estejam integradas na rede de entidades formadoras.

Para a inscrição dos colaboradores nas formações, foi necessário recolher de cada um dos candidatos o respetivo cartão de cidadão, *curriculum vitae*, certificado de habilitações e número de identificação bancária autenticado pelo banco. Para conhecer melhor os colaboradores elaborei uma base de dados com os seus nomes, categoria profissional e os respetivos dados de identificação. Dado que neste período a Idealmed estava numa fase de expansão e de dinâmica interna em que regularmente, eram contratados novos colaboradores, fiquei responsável por solicitar a documentação

⁵ Portaria n.º 283/2011. D.R. I Série. 204(11-10-24) 4695.

anteriormente referida a todos aqueles que se mostrassem interessados em participar. Numa segunda fase, fiquei responsável pela elaboração das fichas de inscrição dos formandos. Posteriormente, e antes do programa ter início, os formandos assinaram o contrato de formação, no qual é indicado o período e o local de formação e as condições referente à assiduidade e à rescisão.

O conteúdo programático das unidades de formação de curta duração (UFCD) é definido de acordo com o Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ). O CNQ gere as qualificações nacionais, em termos de educação e formação, de nível não superior, tendo como objetivos promover a economia portuguesa e aumentar o nível de desenvolvimento dos indivíduos.⁶ As unidades de formação de curta duração desenvolveram-se sob os temas de “Noções Básicas de Gestão Técnica de Recursos Humanos” e de “Estrutura e Comunicação Organizacional”. O tema da primeira formação teve como objetivo identificar políticas de recursos humanos, analisar a avaliação de desempenho, demonstrar a importância da formação e identificar e explicar a importância de alguns procedimentos administrativos no âmbito dos recursos humanos. A segunda formação consistiu na exposição do conceito de organização, qualidade e certificação, assim como dos princípios subjacentes; exposição do conceito de comunicação e estrutura organizacional e identificação das diferentes funções (recursos humanos, financeiras, estratégicas).

Cada formação teve a duração de 50 horas, tendo sido ministradas entre os meses de Abril a Julho de 2013. Aos colaboradores que frequentaram a formação no período pós-laboral, durante três ou mais horas, foi-lhes pago o subsídio de refeição de valor igual ao auferido pelos trabalhadores do setor público.⁷

Programa “Formação PME 2012-2014”⁸

Numa primeira fase o objetivo era apenas ministrar formação aos colaboradores, contudo com o aumento da atividade da Idealmed, a certificação de qualidade, no âmbito da ISO (*International Organization for Standardization*) 9001, tornou-se uma questão de grande relevância.

A implementação do sistema de gestão da qualidade segundo a norma ISO 9001 é uma mais-valia para as empresas uma vez que são focados oito princípios fundamentais

⁶Disponível em CNQ: <http://www.catalogo.anqep.gov.pt/Home/CNQ/> [27 de setembro de 2013].

⁷ *Despacho normativo n.º 12/2012*. D.R. II Série. 98(12-05-21) 17762.

⁸ *Despacho n.º 18363/2008*. D.R. II Série. 131(08-07-09) 30239.

na gestão da organização: clientes, liderança organizacional, envolvimento das pessoas, melhoria contínua, abordagem por processos, abordagem à gestão, análise da tomada de decisão e fornecedores.⁹ Neste sentido, a Idealmed III – Serviços de Saúde, Lda. candidatou-se ao programa “Formação PME 2012-2014”, um projeto financiado pelo Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN), no âmbito do Programa Operacional Potencial Humano (POPH), promovido por organismos intermédios. O programa “Formação PME 2012-2014” integra-se na tipologia de intervenção n.º 3.1.1 - Programa de formação-ação para PME, do eixo n.º 3 - Gestão e aperfeiçoamento profissional do Programa Operacional Potencial Humano. O programa “Formação PME” pode ser desenvolvido em empresas cujo número de trabalhadores seja igual ou inferior a 100.

O QREN cria oportunidades para o desenvolvimento de novos conhecimentos, promovendo o desenvolvimento económico e sociocultural, com vista à igualdade de oportunidades entre os cidadãos.¹⁰ O POPH tem como principal objetivo potenciar o crescimento da economia portuguesa.¹¹

O organismo intermédio pode ser representado por entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos. O POPH celebra com o organismo intermédio um contrato de delegação de competências, imputando a responsabilidade da gestão técnica, financeira e administrativa das candidaturas apresentadas pelas entidades beneficiárias. Podem usufruir do estatuto de entidade beneficiária, entidades de cariz associativo, empresarial ou entidades públicas. A dimensão deste projeto só é realizável através da parceria virtuosa estabelecida entre o organismo intermédio e as entidades beneficiárias. As entidades destinatárias são as pequenas e médias empresas (PME), como a Idealmed III – Serviços de Saúde, Lda., a quem se destina o projeto. Para a execução do programa nas entidades destinatárias são constituídas equipas de consultores. Estas são integradas pelo coordenador do projeto, pelo consultor de ligação, pelo consultor especialista e por formadores.

O programa “Formação Ação PME” pretende otimizar a gestão das PME, aumentar o nível de instrução e de competências dos gestores e dos trabalhadores e promover o

⁹Disponível em SGS: <http://www.sgs.pt/pt-pt/Health-Safety/Quality-Health-Safety-and-Environment/Quality/Quality-Management-Systems/ISO-9001-Certification-Quality-Management-Systems.aspx> [4 de julho de 2014].

¹⁰ Disponível em QREN: <http://www.qren.pt/np4/qren> [4 de julho de 2014].

¹¹ Disponível em POPH: <http://www.poph.qren.pt/content.asp?startAt=2&categoryID=376> [27 de setembro de 2013].

desenvolvimento das empresas despertando-as para a necessidade de modernização e inovação, através da entrada em novos mercados, implementação de práticas de responsabilidade social e introdução de novas tecnologias.

Processo de Candidatura ao Projeto

Para efetivar a candidatura ao projeto supracitado foi necessário preencher uma ficha de candidatura e providenciar alguns documentos, nomeadamente, a certidão permanente, a declaração de não dívida à segurança social e à autoridade tributária, o mapa de remunerações da segurança social, a IES (informação empresarial simplificada) dos últimos três anos, certificado PME atualizado, o quadro de pessoal e o *curriculum vitae* dos gerentes. Como ainda não tinha sido feita a solicitação do certificado PME no site do IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação) fiquei responsável pela sua elaboração. O certificado PME consiste numa certificação eletrónica, pelo IAPMEI, que atribui o estatuto de micro, pequena ou média empresa. Daí que, para aferir a dimensão da empresa, seja necessário introduzir uma série de informações, designadamente, os dados do gerente e da empresa, as participações dos sócios e da empresa, o número de colaboradores, o volume de negócios e o valor de balanço das entidades.

Processo de Implementação do Projeto

Segundo o Guia para Ação nas PME (2008) o programa “Formação PME” desenvolve-se sob a seguinte metodologia:

1. assinatura do contrato para o desenvolvimento pela entidade beneficiária e destinatária;
2. elaboração do diagnóstico estratégico (descrição da atividade, análise do setor, análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), identificação da situação atual e da situação desejada e elaboração da árvore de objetivos);
3. elaboração do plano de desenvolvimento (quadro de medidas e plano de formação);
4. implementação das medidas de consultoria-formativa e de formação definidas no diagnóstico;
5. elaboração do relatório final da intervenção com a avaliação do impacto da intervenção.

A implementação do projeto teve início com a assinatura do Contrato para o Desenvolvimento entre a entidade beneficiária e a Idealmed III – Serviços de Saúde, Lda. e com a apresentação do projeto aos colaboradores. Com vista à elaboração do diagnóstico realizaram-se várias reuniões com os consultores de ligação e com consultores especialistas, nos meses de maio e junho de 2013. Nas primeiras reuniões foi descrita a história da empresa, apresentada a atividade principal, a estrutura de colaboradores, identificados os mercados alvo e os diferentes serviços prestados. Posteriormente, foi efetuada uma breve análise à caracterização sectorial e à envolvente da empresa. As reuniões mais interessantes consistiram na elaboração da análise SWOT (identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), na identificação da situação atual e da situação desejada e na definição da árvore de objetivos. Depois de definido o objetivo principal do projeto, através da árvore de objetivos, e de auscultar os responsáveis pelo projeto na Idealmed, o consultor de ligação apresentou um quadro de medidas no âmbito de consultoria e formação, que, após uma adequada análise e algumas alterações, se veio a ajustar às necessidades. Para complementar este quadro, foi apresentado o plano de formação e uma matriz de planeamento de projetos (identificação de objetivos e descrição das atividades). Por fim, foi elaborado o Diagrama de Gant com o objetivo de calendarizar as atividades a desenvolver. A última reunião teve como objetivo apresentar o diagnóstico final. No decorrer do projeto a Idealmed usufrui de 140 horas de consultoria formativa mais 160 horas de formação, perfazendo um total de 300 horas de intervenção. No fim do projeto é elaborado o relatório final, com vista à avaliação da intervenção, evidenciando os resultados alcançados, comparando os objetivos traçados com os objetivos concretizados e sugeridas recomendações para o futuro.

Elaboração de Ficheiro de Acordos Médicos

Alguns dias após o início do estágio na Idealmed, foi solicitada a minha colaboração na elaboração de um ficheiro no qual se registasse o nome de todos os médicos do hospital, a respetiva especialidade, os seus contactos, os subsistemas com os quais estes têm acordos e ainda o preço das consultas.

Esta tarefa foi interessante de realizar, pois permitiu-me identificar os médicos que integram o corpo clínico do hospital. É de referir que este trabalho demorou algum tempo a ser concluído devido ao avultado número de médicos.

Elaboração de Horários de Trabalho

Estando ligada ao departamento de recursos humanos, foi-me pedido para elaborar o horário de trabalho das assistentes de medicina dentária. Assim, depois de elaborar o horário modelo, foi-me solicitado que verificasse se este cumpria o Código do Trabalho, com a colaboração do gabinete jurídico. Até chegar a um consenso final, seguiram-se várias alterações. Pelo que, após a aprovação do horário modelo elaborei a escala horária até ao mês de dezembro de 2013, dado que se tratava de um horário sem grande rotatividade.

SINAS – Sistema Nacional de Avaliação em Saúde¹²

O SINAS – Sistema Nacional de Avaliação em Saúde – é um sistema de avaliação criado pela Entidade Reguladora da Saúde (ERS), com o intuito de avaliar os cuidados de saúde prestados em Portugal, tanto no sector público como no privado.

O artigo 36º, alínea b) do decreto-lei 127/2009, de 27 de maio atribui à ERS a responsabilidade de “Promover um sistema de classificação dos estabelecimentos de saúde quanto à sua qualidade global, de acordo com critérios objetivos e verificáveis, incluindo os índices de satisfação dos utentes”. Na verdade, o presente sistema foi criado para aumentar o nível de transparência, no que diz respeito aos cuidados de saúde prestados na rede nacional. A ERS considerava que, a informação disponível, neste âmbito, era escassa e pouco clara, sendo estas as principais razões que conduziram à construção de um sistema de avaliação em saúde.

Atualmente, o SINAS apresenta duas tipologias de avaliação: o SINAS-Hospitais e o SINAS-Saúde Oral. O primeiro está direcionado para a avaliação de estabelecimentos com internamento, como o caso da Idealmed, e o segundo para avaliação de estabelecimentos prestadores de cuidados de saúde oral.

No âmbito do SINAS-Hospitais existem cinco dimensões alvo de análise: excelência clínica, segurança do doente, adequação e conforto das instalações, focalização no utente e satisfação do utente.

Irei apenas abordar a excelência clínica, uma vez que foi a área na qual trabalhei. A excelência clínica é talvez a dimensão mais importante, dado que avalia a qualidade dos cuidados prestados em onze áreas clínicas. A avaliação destas especialidades é efetuada

¹² Disponível em Entidade Reguladora da Saúde: <https://www.ers.pt/pages/265> [27 de setembro de 2013].

com base em indicadores específicos de cada área clínica. Esta dimensão pretende avaliar, por exemplo, a hora de administração do antibiótico profilático, o tipo de antibiótico profilático selecionado, a interrupção da administração do antibiótico profilático nas 24 horas após a cirurgia, a administração atempada de profilaxia para prevenir o tromboembolismo venoso, entre outros.

O processo de avaliação do SINAS divide-se em dois níveis. O primeiro nível pretende apurar se o prestador cumpre os critérios definidos pela ERS em termos de prestação de cuidados de saúde com qualidade. Em função desta avaliação é atribuída uma estrela que pode significar que o prestador cumpre todos os requisitos, que não foi possível apurar se o prestador cumpria todos os critérios exigidos ou que o prestador não forneceu informação suficiente. O segundo nível de avaliação só é possível se o prestador reunir todos os requisitos do primeiro nível. Neste segundo nível é avaliado se o prestador cumpre os parâmetros de qualidade, calculados através de um *rating*, podendo ser-lhe atribuído os seguintes níveis de qualidade:

- Nível de Qualidade I: Classificação base
- Nível de Qualidade II: Classificação intermédia
- Nível de Qualidade III: Classificação superior.

A participação da Idealmed no projeto, implicou o preenchimento do formulário de inscrição. Neste âmbito, fui incumbida de proceder ao preenchimento do formulário, tendo, para tal, reunido com o diretor clínico e com o diretor geral para identificar as áreas clínicas em que a Idealmed poderia vir a ser avaliada, os profissionais responsáveis por cada uma destas e, ainda, a forma como o próprio serviço está organizado.

A Idealmed considerou que deveria ser avaliada na área de ortopedia, ginecologia, obstetrícia, pediatria, cirurgia de ambulatório, unidade de cuidados intensivos, cirurgia cardíaca, cirurgia vascular e cirurgia geral. Depois de ser enviado o formulário de inscrição para a ERS, esta forneceu as bases de dados necessárias para proceder à recolha da informação clínica e os manuais de especificações de cada uma das áreas.

Após a análise dos manuais de especificação de cada área clínica, reuni com o diretor de sistemas de informação para identificar a população de cada uma das valências sujeitas a análise. Depois de efetuada esta seleção, reuni com a enfermeira coordenadora, para preencher as bases de dados das diferentes áreas clínicas. A informação solicitada em cada base é diferente para cada área clínica, por isso, tive de perceber o que estava a ser

solicitado, o que nem sempre foi fácil, dado a especificidade de alguns conceitos. Após o preenchimento dos ficheiros estes foram importados para a plataforma SINAS.

Marcação de Férias

A marcação de férias foi outra das tarefas pela qual fiquei responsável. Como forma de agilizar todo este processo elaborei um impresso de marcação de férias e distribuí-o em formato de papel aos coordenadores responsáveis pelas equipas. Optou-se por fazer a entrega deste modo, pois nem todos os colaboradores têm acesso ao *email*. Posteriormente, recolhi a ficha de marcação de férias junto de cada coordenador e entreguei ao diretor de recursos humanos para aprovação. Após aprovação, assisti ao registo das férias de cada colaborador da Idealmed no programa de gestão de recursos humanos. Este registo deverá ser efetuado até ao dia 31 de março de cada ano civil; para o caso dos colaboradores pretenderem alterar as datas das suas férias, elaborei o impresso de alteração de férias.

Análise de Proposta de Formação

O serviço é algo intangível, que é produzido e consumido simultaneamente. A qualidade do serviço prestado baseia-se em expectativas, experiências anteriores e no desempenho do profissional de *front office* (Osborne, Rador e Nasi, 2012). Uma vez que a Idealmed tem como ideologia prestar um serviço de qualidade, apostou na realização de uma formação cujo objetivo era instruir os membros do secretariado clínico, *contact-center* e hospedeiras, de forma a desenvolverem um trabalho cuidado na interação com o cliente. Neste sentido, foram solicitadas propostas de cotação a diferentes empresas para ministrarem formação em gestão do atendimento ao público e na interação com o cliente.

O trabalho que me foi proposto, neste âmbito, consistiu em comparar as várias propostas, para identificar aquela que melhor se adequava às necessidades da Idealmed. Deste modo, produzi um ficheiro em *Excel*, que continha o modelo de formação (carácter teórico ou prático), a descrição do conteúdo, o número de horas, o número de formandos por grupo e os respetivos custos. Após a análise da informação, foi solicitado o meu parecer em relação à formação mais adequada aos serviços administrativos. Pretendia-se que a formação se caracterizasse por uma componente essencialmente prática, através de exemplos concretos de como prestar um bom atendimento ao utente/doente, evidenciando procedimentos corretos e incorretos.

A proposta selecionada proporcionava dois momentos de formação, um primeiro em sala e um segundo *on job*. A formação em sala caracterizou-se pela sua componente prática, dado que os conteúdos ministrados, bem como as técnicas apresentadas, foram consolidados com treinos simulados. Os conteúdos apresentados, nesta primeira fase, estavam relacionados com a excelência do serviço prestado (qualidade no atendimento), interação com o utente e gestão do atendimento (atendimento presencial e telefónico).

A formação *on job* realizou-se no local de trabalho do formando e tinha como objetivo acompanhar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores para identificar pontos fortes e pontos fracos, na forma como o serviço é prestado - esta é uma forma de verificar se os ensinamentos transmitidos em sala de aula foram retidos e apreendidos pelos formandos.

Após a seleção da entidade formadora e da definição da data de realização (mês de maio), colaborei na constituição das quatro turmas de formação - cada turma tinha apenas 13 a 14 formandos, pois um número maior iria dificultar a veiculação da informação, assim como a capacidade de aprendizagem dos formandos.

Na minha opinião esta foi uma atividade muito interessante de realizar, pois tive a oportunidade de conhecer algumas das empresas de renome nesta área e identificar as características mais importantes na escolha da entidade formadora, bem como a relevância do conteúdo e dos métodos utilizados.

Controlo de Base para Emissão de Cartões de Identificação

Dado o aumento do volume de contratações na Idealmed, num determinado momento, o ficheiro, que serve de base à emissão dos cartões de identificação, ficou desatualizado. Deste modo, fui incumbida de atualizar o ficheiro, em virtude de deter conhecimentos relativos aos processos de contratação. O ficheiro tinha como objetivo recolher os elementos necessários à emissão dos cartões, tais como nome, *email*, categoria profissional e o respetivo número de fotografia. Após a emissão dos cartões, fiquei responsável pela entrega dos mesmos.

Candidatura a Apoios do IEFP

O Instituto de Emprego e Formação Profissional promove algumas medidas de apoio e incentivo à contratação, nomeadamente, a medida “Estímulo 2013” e o programa “Estágios Profissionais”.

A medida “Estímulo 2013” consiste num apoio financeiro prestado às empresas que celebrem contratos de trabalho a termo certo ou sem termo com pessoas inscritas no centro de emprego, tendo a empresa a obrigação de ministrar formação profissional.¹³

O programa “Estágios Profissionais” tem como objetivo promover o desenvolvimento de competências de jovens que procuram o primeiro ou um novo emprego, bem como apoiar a transição entre o momento em que terminam a sua formação e entram no mercado de trabalho.¹⁴

O meu contributo neste âmbito foi efetuar as candidaturas a estes apoios na plataforma do IEFP e acompanhar as várias fases dos processos.

Para a elaboração da candidatura a “Estágios Profissionais” é necessário definir um plano de estágio, dentro da área de formação do candidato, e identificar o seu orientador. Para executar uma candidatura no âmbito da “Medida Estímulo” é necessário identificar o local de trabalho, a função, os requisitos dos candidatos (habilitações e formação), as competências, a data prevista de início de atividade na empresa, a remuneração ilíquida e o tempo de contrato.

Plataformas Eletrónicas de Contratação

Atualmente, as plataformas eletrónicas de contratação são um meio muito importante para as empresas, pois dão a conhecer, em tempo real, as melhores ofertas de possíveis clientes e fornecedores.

Em Portugal existe o portal Base: Contratos Públicos Online,¹⁵ criado ao abrigo do Código de Contratos Públicos, que obriga à existência de um portal na *internet* que forneça informação acerca dos contratos públicos. Neste portal são indicados os nomes das entidades certificadas pelo Centro de Gestão da Rede Informática do Governo que podem prestar serviços de plataformas eletrónicas.

Neste âmbito, tive como responsabilidade identificar as plataformas existentes no mercado, de forma a selecionar a que se tornasse mais adequada aos serviços prestados e contratualizados pela Idealmed. Posteriormente, foi-me solicitado que conduzisse todo o processo de adesão ao serviço, sempre com a supervisão de um colaborador da empresa.

¹³ Portaria n.º 106/2013. D.R. I Série. 52(13-03-14) 1623.

¹⁴ Portaria n.º 92/2011. D.R. I Série. 41 (11-02-28) 1217.

¹⁵ Disponível em Base: <http://www.base.gov.pt/base2/html/portal/base.shtml> [10 de Outubro de 2013].

Faturação

Como todos os hospitais privados, a Idealmed tem acordos com diferentes subsistemas de saúde. Com o aumento do volume de faturação, o trabalho em *back office* aumentou. Deste modo, foi solicitada a minha colaboração para organizar, por ordem numérica, todas as faturas emitidas e verificar, com base num ficheiro informático, se não existiam faturas em falta. Depois de as ordenar, foi necessário verificar se cumpriam os requisitos impostos pelas seguradoras e subsistemas de saúde. Este procedimento consiste em verificar se as faturas estavam devidamente assinadas pelo utente/doente e pelo secretariado clínico e se os exames continham as respetivas credenciais/requisições.

Elaboração de Questionário de Avaliação da Satisfação dos Colaboradores

A norma ISO 9001 prevê a necessidade de avaliar a satisfação dos colaboradores, neste sentido foi-me proposto elaborar um questionário com este propósito.

Dada a importância desta tarefa fiz alguma pesquisa, no sentido de analisar modelos de questionários, para formular questões corretas e pertinentes. Após o *términus* do estágio curricular o questionário foi avaliado pela empresa de qualidade e sujeito a aprovação pelo diretor geral.

4. GESTÃO DE LINHA E GESTÃO DA RECOMPENSA: O CASO IDEALMED

4.1. GESTÃO DE LINHA

No contexto da Idealmed, considero que a gestão de linha se subdivide em três níveis: sénior executiva, intermédia e júnior. A gestão de linha sénior executiva é atribuída ao diretor geral da Idealmed. A gestão de linha intermédia cabe ao diretor clínico, diretor de operações, diretor financeiro, diretor de sistemas de informação e ao diretor de manutenção e segurança. A gestão de linha júnior (ou de primeira linha) aos coordenadores das equipas de enfermagem, auxiliares de ação médica, secretariado clínico e *contact-center*.

A direção geral da Idealmed está atribuída a uma pessoa cuja formação base é engenharia física, mas com uma longa experiência em gestão hospitalar e com grande orientação para o mundo dos negócios. As suas funções estratégicas passam por identificar, implementar e coordenar protocolos com seguradoras e subsistemas de saúde, negociar a prestação de serviços de novos profissionais de saúde e coordenar administrativamente o processo cirúrgico (e. g. elaboração de orçamentos) - o seu papel é determinante na ligação entre a gestão de topo, a gestão de linha intermédia e a gestão de linha júnior.

A equipa de direção clínica é constituída por especialistas clínicos de reconhecimento internacional, cujas principais funções são garantir a coordenação da prática clínica. A direção de operações é chefiada por uma pessoa com formação em gestão hospitalar e assume funções na área da gestão de recursos humanos (ao nível dos processos de recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho) e da gestão da qualidade, ao implementar e coordenar as políticas estabelecidas pela gestão de topo. Ao diretor financeiro, com formação em economia, cabe a coordenação do departamento financeiro, no que diz respeito ao processo de faturação, à contabilidade e às relações com a banca. O diretor de sistemas de informação, como engenheiro informático, é responsável pela gestão dos sistemas de informação, pelo funcionamento eficiente do programa de gestão clínica e administrativa e pelo desenvolvimento dos sistemas de comunicação interna (criação de *emails* institucionais, cartões de identificação) e externa (estabelecimento de contratos de fornecimento). O diretor de manutenção e segurança, tendo formação em engenharia civil, é responsável pela gestão da manutenção das instalações e dos equipamentos, pela gestão dos lixos, pelo circuito de segurança interno e por pequenas reparações no edifício.

A gestão de linha júnior é integrada pela direção de enfermagem, de secretariado clínico e de *contact-center*, tendo como responsabilidades elaborar as escalas de horário, coordenar os respetivos serviços, resolver conflitos interpessoais e transmitir informações provenientes dos níveis hierárquicos superiores.

A título de exemplo, podemos analisar algumas das responsabilidades assumidas pela gestão de linha. A direção clínica tem uma influência importante ao nível das práticas industriais relacionadas, por exemplo, com a aquisição de equipamentos clínicos. O clínico responsável pela gestão do serviço tem a responsabilidade de identificar os equipamentos que mais se adequam aos serviços prestados, para posterior aprovação pela gestão de topo. Relativamente às políticas adotadas ao nível dos sistemas de informação, dos sistemas de manutenção das instalações e das práticas administrativas, relacionadas com a gestão dos serviços administrativos em *front office* e em *back office*, cabe à gestão de linha defini-las, sempre com a supervisão da gestão de linha sénior executiva e da gestão de topo.

O caso Idealmed demonstra como a gestão intermédia, constituída pelos diretores de serviço, assume uma posição preponderante na gestão diária da unidade hospitalar. São estes que servem de interlocutores entre a gestão de topo (*chief executive officer*) ou a gestão de linha sénior executiva (diretor geral) e a gestão de linha júnior. Aos diretores de serviço cabe a função de explicar os objetivos estratégicos, motivar as suas equipas de trabalho e garantir a qualidade dos cuidados prestados. São também responsáveis, em colaboração com a gestão de primeira linha, por elaborar a avaliação de desempenho de cada um dos seus subordinados e, em função desta, definir a recompensa a atribuir.

4.2. GESTÃO DA RECOMPENSA

Atendendo à área de negócio da Idealmed, a presente exposição incidirá sobre a análise dos sistemas de recompensa das equipas clínicas.

A Idealmed tem a pretensão de se apresentar como um projeto singular, portanto a sua preocupação vai além da recompensa extrínseca. A implementação de políticas de gestão procura satisfazer as necessidades da recompensa intrínseca, nomeadamente promovendo políticas e práticas de investigação clínica, oferecendo serviços de saúde de qualidade e garantindo segurança ao utente/doente e ao profissional (e.g., gestão das infeções). Aliado ao facto de ter iniciado recentemente a sua atividade, possui equipamentos de vanguarda para que os profissionais desenvolvam o seu trabalho de uma forma confiante, segura e eficaz, com o propósito de alcançar os melhores resultados.

A autonomia é também uma outra forma de recompensa intrínseca, na qual a Idealmed investe. Neste contexto, os médicos têm liberdade para constituir as suas próprias equipas de trabalho, obedecendo aos elevados padrões de qualidade do hospital. Têm também a oportunidade de convidar especialistas na área da saúde, de reconhecimento internacional, a partilharem o seu conhecimento e experiências profissionais com efeitos na prática clínica. A internacionalização é encarada como uma forma facilitadora e promotora de desenvolvimento dos profissionais. A Idealmed tem vindo a estabelecer protocolos com países como Angola, Cabo Verde e Macau, com o propósito de disseminar as competências do seu corpo clínico, através da constituição de equipas de trabalho, aumentando, em termos de expansão geográfica, o seu reconhecimento como escola de conhecimento. Com o intuito de promover as áreas de investigação dos seus profissionais de saúde, a Idealmed tem vindo a realizar conferências, cujo objeto de discussão é precisamente os temas desenvolvidos pelos clínicos. No sentido de esclarecer a população de uma forma geral, a Idealmed estabeleceu protocolo com o *Diário de Coimbra*, com o intuito de publicar semanalmente um artigo de opinião acerca das diferentes áreas da medicina.

Passando a analisar as equipas de enfermagem do internamento e do bloco operatório, estas são constituídas por pessoas jovens e coordenadas por enfermeiras com grande experiência hospitalar - a experiência de profissionais competentes fomenta a expectativa de aprendizagem entre os mais jovens, garantindo um desempenho profissional que se reflete na qualidade da saúde e na segurança do utente/doente. As equipas de trabalho são consideradas estáveis, sem grande rotatividade, o que permite criar laços de confiança entre médicos e enfermeiros.

A estabilidade das equipas incentiva a formação em serviço, o que é algo bastante importante para a carreira de enfermeiro. Deste modo, a formação pode constituir uma forma de recompensa intrínseca, quando a organização investe em meios e equipamentos que incrementam a qualidade da mesma. A Idealmed tem à disposição dos seus profissionais clínicos equipamentos que permitem simular o procedimento a adotar no tratamento de determinadas patologias. Assim, e como forma de dinamizar os serviços, as equipas clínicas são incentivadas, pelos diretores de serviço, a sugerir temas de formação, o que demonstra a abertura dos supervisores para auscultar os colaboradores. Através do presente caso prático constata-se que o facto de a Idealmed propor atividades de

investigação, formação e de promoção (nacional e internacional) aos seus profissionais, reflete o seu interesse em desenvolver um bom ambiente de trabalho, em termos interpessoais e de qualidade.

Deste modo, a presente exposição evidencia formas de recompensa intrínseca, que contribuem, simultaneamente, para a uma boa gestão de recursos humanos e para a implementação de uma boa política de qualidade.

4.3. ANÁLISE QUESTIONÁRIOS

Com o intuito de avaliar a satisfação dos colaboradores e de observar o grau de satisfação dos supervisores com os subordinados foram implementados questionários de avaliação (no ano de 2013). Estes questionários foram elaborados pela Prof. Doutora Teresa Carla Oliveira, pelo Prof. Doutor Ricardo Rodrigues da Kingston Business School e pelo Prof. Doutor David Guest do King's College London no âmbito do estudo sobre atitudes e opiniões dos trabalhadores e dos seus supervisores em relação ao trabalho, carreira e organização.

O questionário do colaborador tinha como objetivo avaliar as suas atitudes e opiniões em relação à organização e ao seu superior hierárquico (Anexo I), enquanto o questionário do supervisor fazia uma avaliação do trabalho desenvolvido por cada um dos elementos da sua equipa (Anexo II). Os questionários desenvolvidos utilizam a seguinte escala: 1-Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3-Nem concordo, nem discordo; 4-Concordo; 5-Concordo Plenamente.

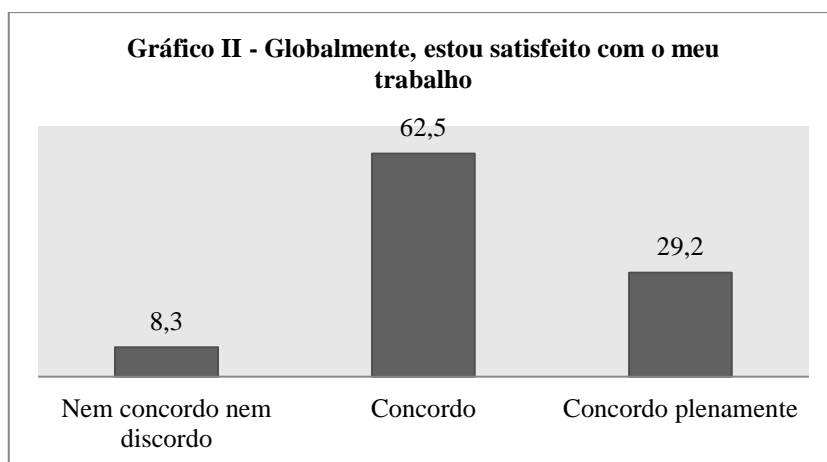
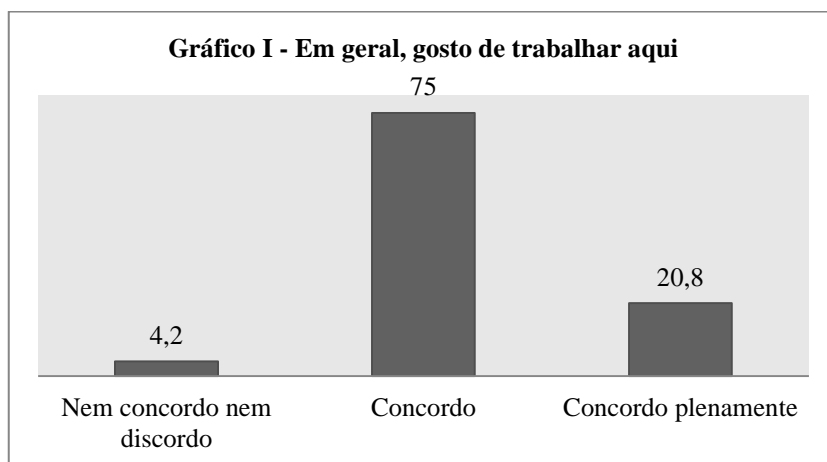
O presente questionário foi implementado em três empresas do grupo Idealmed, aplicando-se às diferentes categorias profissionais (enfermagem, secretariado clínico e auxiliares de ação médica). Foram distribuídos 34 questionários aos colaboradores e respetivos supervisores - a taxa de resposta foi de 71%, com a entrega de 24 questionários de subordinados e supervisores.

Para efetuar a análise dos resultados selecionei as questões que mais se relacionavam com o tema em estudo.

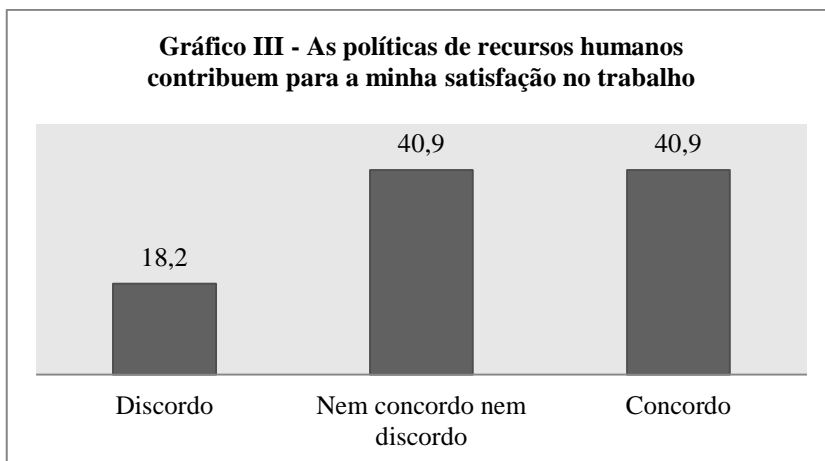
QUESTIONÁRIO COLABORADOR

Conforme representa o Gráfico I e o Gráfico II (Anexo III), pode-se verificar que as pessoas gostam do seu local de trabalho e do seu trabalho. Estes resultados revelam que existe um bom ambiente de trabalho e que estas empresas sabem como motivar e satisfazer

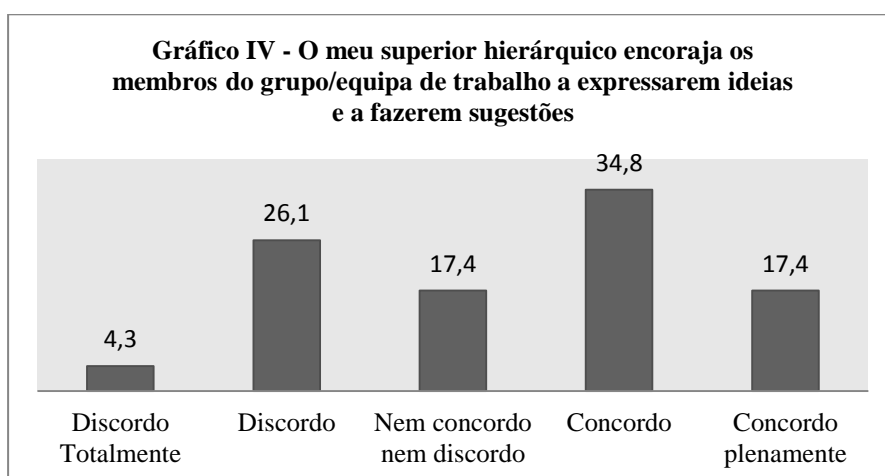
os seus colaboradores. Conforme é defendido por Ellemers *et al.* (1998) a satisfação dos profissionais cria comprometimento organizacional e com a equipa de trabalho.

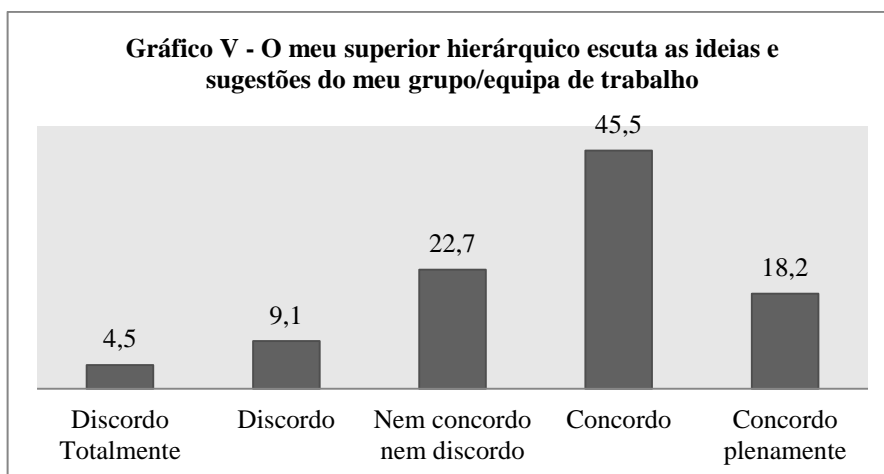


No âmbito das práticas de recursos humanos foi analisado em que medida é que estas contribuem para a satisfação dos colaboradores no trabalho. Na verdade, os resultados apresentados no Gráfico III (Anexo III) não permitem retirar grandes ilações, uma vez que 40,9% dos inquiridos não têm opinião sobre este tema, 40,9% afirma que as práticas de RH contribuem para a satisfação no trabalho e 18,2% discorda de tal afirmação. Tal facto pode levar a concluir que as pessoas não detêm total conhecimento sobre as práticas implementadas, no que se refere à política de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e de atribuição de recompensa. No entanto, este resultado pode levar a concluir que estas empresas não implementam uma política de recursos humanos “rígida”, pois isso causaria um maior nível de insatisfação entre os colaboradores (Gill e Meyer, 2011).



Em relação ao superior hierárquico, os colaboradores consideram que este os encoraja a fazer sugestões e escuta as suas ideias, conforme demonstra o Gráfico IV e o Gráfico V (Anexo III). Tal como foi referido na Parte I, o facto de haver abertura por parte do superior hierárquico para ouvir os seus subordinados, promove um ambiente de trabalho no qual as pessoas podem desenvolver características como pró-atividade, autonomia, responsabilidade e um bom desempenho. Além disso, o presente resultado confirma efetivamente a satisfação dos colaboradores, uma vez que uma boa liderança influencia os níveis de satisfação nas organizações (Bass e Avolio, 1990 e Bass, 1999 *apud* Warrick, 2011: 12). Aqui também parece estar presente a liderança coletiva (Kuhnen *et al.*, 2001 *apud* Lord *et al.*, 2011: 121), uma vez que os líderes têm a capacidade de escutar os seus subordinados, o que pode significar que tomam decisões com base na opinião coletiva.

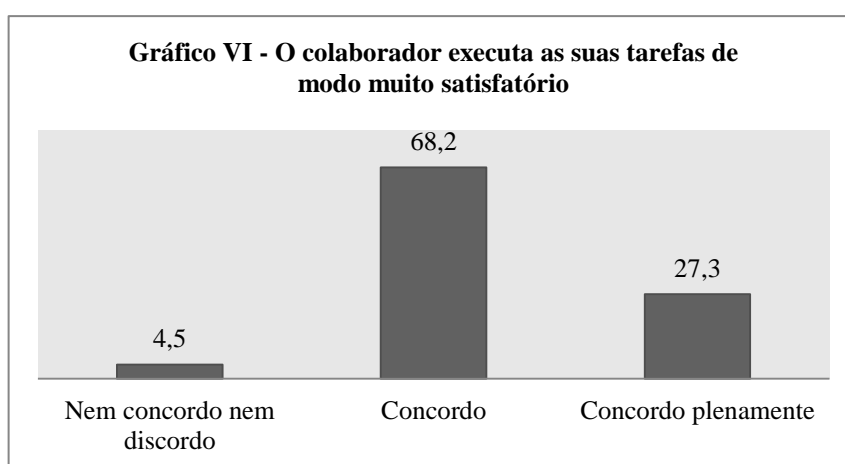




QUESTIONÁRIO SUPERVISOR

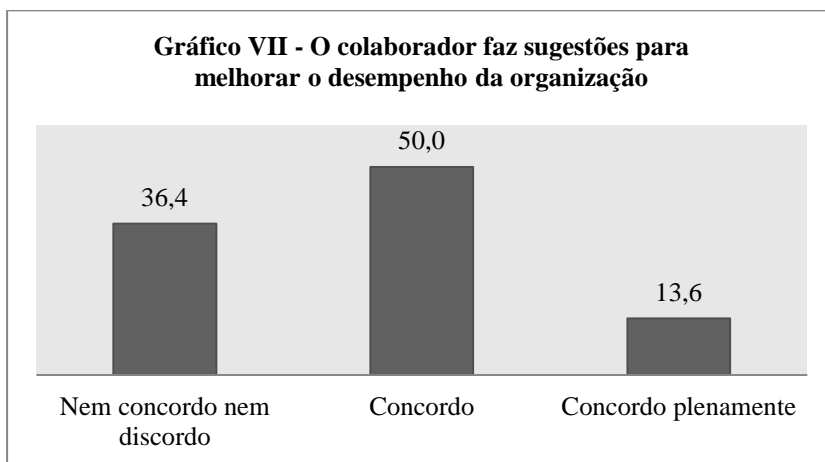
O questionário entregue ao supervisor avalia a forma como os colaboradores, do seu grupo de trabalho, executam as tarefas.

De acordo com o Gráfico VI (Anexo IV), os supervisores encontram-se bastante satisfeitos com as suas equipas de trabalho (68,2% concordam e 27,3% concorda plenamente), uma vez que consideram que os colaboradores executam as tarefas corretamente. Neste sentido, os supervisores reconhecem o valor dos seus subordinados para a organização e no trabalho que desenvolvem.

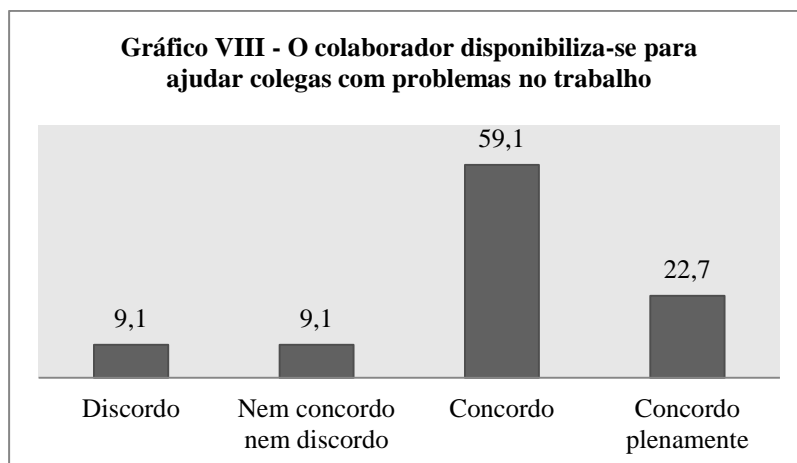


O Gráfico VII (Anexo IV) confirma efetivamente que os colaboradores se sentem confiantes para apresentar novas sugestões (50% concorda e 13,6% concorda plenamente), no sentido de melhorar as práticas organizacionais, conforme foi indicado por estes através

dos resultados do Gráfico IV. Mais uma vez, estes comportamentos evidenciam proatividade.



O Gráfico VIII (Anexo IV) evidencia que os colaboradores estão disponíveis para ajudar os colegas de trabalho, uma vez que 59,1% concorda com esta afirmação e 22,7% concorda plenamente. Este resultado vai de encontro à afirmação de Ellemers, *et al.* (1998), uma vez que as pessoas com predisposição para ajudar os colegas de trabalho se sentem satisfeitas com o seu trabalho, tal como confirma o Gráfico II.



4.4. SUMÁRIO

No caso da Idealmed, os diretores de serviços (gestores de linha intermédios) e a gestão de primeira linha assumem a função de coordenar as suas equipas de trabalho. Subjacente a esta tarefa está a necessidade de motivar os colaboradores e de os recompensar em função do seu desempenho dentro e fora da organização (e.g. atribuição

de prémio de mérito). A recompensa extrínseca é algo que está implícito ao trabalho desenvolvido na unidade hospitalar. O facto de a Idealmed proporcionar um bom contexto de formação e de promoção internacional, oferece grandes oportunidades para o desenvolvimento profissional. Estes fatores contribuem para a eficácia da prática clínica e permitem alcançar a excelência na qualidade dos cuidados prestados.

Assim sendo, os questionários implementados demonstram que a Idealmed tem profissionais motivados e satisfeitos com o seu trabalho. Prova disso é o facto dos superiores hierárquicos revelarem que as suas equipas de trabalho são constituídas por pessoas competentes e satisfeitas com as suas funções. A informação obtida permite, deste modo, perceber que tanto os colaboradores, como os respetivos supervisores “vestem a camisola” da Idealmed e preocupam-se em prestar um serviço adequado ao utente/doente. Por outro lado, há um fator que pode condicionar esta satisfação, uma vez que não há uma opinião definida em relação às práticas de recursos humanos. A falta de respostas em relação a esta questão demonstra que a Idealmed deve investir em novos canais de comunicação para que a divulgação das políticas de recursos humanos seja entendida por todos de igual forma. O facto de o nível de escolaridade ser diferente entre os colaboradores pode condicionar a transmissão da informação. Esta é uma lacuna que tem de ser colmata, uma vez que pode ter alguma influência no comportamento dos colaboradores. A Idealmed já implementou algumas medidas para resolver esta questão, ao promover ações de formação em recursos humanos para as diferentes categorias profissionais.

5. ANÁLISE CRÍTICA

Atendendo à área de negócios da Idealmed os recursos humanos são efetivamente o recurso mais valioso da organização. Os profissionais clínicos são a principal fonte de crescimento, dando cumprimento ao plano de negócios. Neste sentido, é fundamental que a Idealmed atraia e retenha estes profissionais, reconhecendo o seu valor não só internamente, mas junto da comunidade, e recompensando-os pelo trabalho prestado, tal como tem vindo a fazer.

Os profissionais não clínicos têm também um grande valor para a organização. As pessoas que exercem funções de *front office* têm de se sentir motivadas e satisfeitas com o seu trabalho, sob pena de transparecerem esses sentimentos para o utente/doente. A Idealmed deve constituir equipas coesas, uma vez que o trabalho em equipa é fundamental entre o secretariado clínico, *contact center*, hospedeiras, auxiliares de ação médica e equipa de enfermagem.

O facto de ter tido a oportunidade de desenvolver o estágio curricular na Idealmed deu-me algum *know-how* para o futuro. Cada atividade desenvolvida contribuiu para a melhoria contínua da minha aprendizagem e formação. Destaco, em particular, a atividade relacionada com o SINAS, no que diz respeito à excelência clínica, uma vez que é algo muito específico da área da saúde e bastante importante para o índice de qualidade destas organizações. A implementação do projeto “Formação PME 2012-2014”, também se revelou bastante interessante, devido às características da ação. Este tipo de projeto contribui para o desenvolvimento, crescimento e aumento de competitividade das organizações.

Após concluído o meu estágio, considero que este se tornou uma experiência bastante enriquecedora, uma vez que me permitiu desempenhar funções, que de outra forma não seriam possível desenvolver se tivesse optado por uma empresa de menor dimensão e num sector de atividade diferente.

Sendo a Idealmed uma empresa recente, carece ainda de algumas melhorias no âmbito da gestão de recursos humanos e da qualidade. Deste modo, gostaria de deixar algumas recomendações no sentido de fomentar a melhoria contínua.

A avaliação de desempenho é algo que está bem estruturado, aplicando-se a todas as categorias profissionais, adequando-se o modelo à especificidade de cada uma destas. No caso de colaboradores com contrato de trabalho a termo, a avaliação de desempenho é

realizada perto da data de fim de contrato; no caso de pessoas com contrato sem termo esta dimensão é avaliada anualmente. No entanto, o sistema de recompensa não tem sido implementado em função da avaliação de desempenho, ou seja, as recompensas têm sido atribuídas de igual forma a todas as pessoas. Neste sentido, considero importante que se comece a implementar o sistema de recompensa em função do desempenho individual e por equipa, atribuindo recompensas de cariz financeiro e não financeiro. Uma outra sugestão que proponho é dar a conhecer aos colaboradores o processo de progressão na carreira dentro da organização, explicando os critérios avaliados e a forma como este é conduzindo. Esta é uma questão sensível dentro das organizações, portanto é crucial que todo este processo seja claro para não criar quaisquer conflitos nas equipas e entre colegas de trabalho.

Em termos de formação considero importante que seja ministrada formação em línguas estrangeiras. Esta é uma questão relevante uma vez que um número significativo de utentes/doentes não se expressam na nossa língua autóctone. Tendo a Idealmed a pretensão de apostar no turismo de saúde, a formação em línguas estrangeiras torna-se um tema bastante relevante. Proponho que a formação incida sobre as seguintes línguas: alemão, mandarim, inglês e espanhol. Proponho a língua alemã, porque existem protocolos estabelecidos com seguradoras alemãs, cujos beneficiários são muitas vezes estudantes de Erasmus e turistas. O espanhol torna-se importante na medida em que a Idealmed é referenciada pelo governo espanhol como um prestador preferencial de cuidados. O mandarim é também importante, porque a Idealmed tem vindo a estabelecer acordos com empresas chinesas sendo previsível que a curto prazo vários profissionais da Idealmed tenham de dar formação nas suas áreas a cidadãos chineses. Penso que estas formações constituiriam uma mais-valia para a organização e deveriam ser ministrada às diferentes categorias profissionais que contactam diretamente com os utentes/doentes ou outros interlocutores.

Para continuar o trabalho já desenvolvido no âmbito da criação de equipas coesas e fortes, considero que seria importante proporcionar ações de formação que fomentem o trabalho em equipa. Este tipo de formação desperta as pessoas para a necessidade de trabalharem em grupo para atingir um objetivo comum.

A gestão de recursos humanos e a gestão da qualidade está atribuída a apenas uma pessoa. Uma das sugestões que faço é precisamente na desagregação destas duas

atividades, apesar de existir uma forte ligação entre elas. Atendendo ao número de colaboradores e de prestadores de serviço no grupo Idealmed penso que a gestão de recursos humanos carece de especial atenção, pois diariamente há questões que necessitam de uma resposta rápida. O diretor de recursos humanos como responsável por encontrar formas e métodos de motivar os colaboradores, fazendo cumprir o plano de negócios, necessita de algum tempo para refletir sobre estas questões. Além disso, a qualidade é uma atividade que carece de tempo para a correta implementação do sistema.

Os questionários implementados revelaram que algumas pessoas não conseguem perceber se as práticas de gestão de recursos humanos implementadas contribuem para a sua satisfação. Esta é uma questão que deveria ser esclarecida junto dos colaboradores explicando-lhe efetivamente as práticas implementadas e de que forma é que estas contribuem para a satisfação dos profissionais e para a organização.

Em termos de qualidade sugiro que a Idealmed continue a apostar na implementação da norma ISO 9001, mas que avance para uma certificação mais focada na prática clínica como a *Joint Comission International* (JCI).¹⁶ A *Joint Comission International* dedica-se a fornecer soluções que melhoram as práticas de qualidade e segurança do doente. A acreditação neste âmbito transmite um grande nível de segurança aos profissionais clínicos e aos utentes/doentes, promove a melhoria contínua das práticas implementadas, permite reduzir custos uniformizando os cuidados prestados e reconhece publicamente a qualidade do hospital. Uma vez que a Idealmed pretende investir no turismo de saúde, este é um requisito para estabelecer protocolos com muitas entidades e instituições internacionais.

No âmbito do trabalho que desenvolvi na Idealmed estas medidas parecem-me adequadas às necessidades da unidade hospitalar, no sentido de fomentar a melhoria contínua.

¹⁶ Disponível em Joint Commission International:

<http://pt.jointcommissioninternational.org/improve/develop-your-quality-program/> [4 de julho de 2014].

6. CONCLUSÃO

A implementação de políticas de recursos humanos, o papel da gestão de linha e a gestão de recompensa são temas alvo de muita discussão no contexto atual das organizações.

Hoje em dia, a implementação de práticas de recursos humanos é arrojada aos gestores de linha, sendo responsáveis pela implementação destas (Guest e Bos-Nehles, 2013). Apesar de, por vezes, se mostrarem resistentes à mudança e evitarem essa responsabilidade, são estes que contactam diretamente com o nível mais operacional, por isso conhecem as suas necessidades e os seus objetivos.

A centralização de diferentes tipos de gestão nos gestores de linha implica que estes tenham formação superior para compreender os desafios lançados e desenvolver respostas adequadas. No caso da Idealmed, a gestão de linha intermédia é assumida pelos diretores de serviço, que possuem formação adequada às funções que desempenham.

Atendendo ao mercado, no qual as empresas concorrem, é muito importante saber identificar as características e os conhecimentos de um líder. No contexto atual das organizações, em que os colaboradores tendem a ser mais instruídos, os líderes devem promover uma liderança fundamentada na integridade e na justiça (Bass, 1985 *apud* Warrick, 2011: 12), pois caso contrário não conseguirão motivar as pessoas à sua volta. Assim sendo, o líder deve ter a capacidade de estabelecer uma relação aberta com os seus subordinados, para que estes contribuam com novas sugestões e adotem comportamentos pró-ativos, que se adequem ao desenvolvimento da atividade da organização. Uma das formas de desencadear este tipo de comportamentos é através da recompensa intrínseca dando autonomia e responsabilidade às pessoas para que percebam exatamente a sua posição dentro da organização. Este tipo de práticas promove o desenvolvimento individual e, conseqüentemente, oportunidades de carreira. Daí que estas práticas contribuam para uma avaliação de desempenho positiva e para uma recompensa adequada ao trabalho desenvolvido. Muitas vezes a recompensa assume a forma intrínseca, sendo prestada através da atribuição de prémios de mérito (reconhecimento) e de promoção interna (oportunidades de carreira). Já o estilo de liderança não influencia apenas o desempenho das pessoas, mas também a qualidade da organização. O facto de as pessoas se sentirem satisfeitas, permite que prestem um bom serviço ao utente/doente. Para além

disso, qualquer certificação, por entidade acreditada, exige a implementação de uma política de recursos humanos que se adeque aos profissionais e à organização.

Em suma, o estágio curricular na Idealmed fez-me compreender exatamente os assuntos tratados na parte I do presente relatório. Efetivamente, é necessário estabelecer políticas de RH que se adequem à organização, sendo este um trabalho desenvolvido pelo diretor de serviço (gestor de linha intermédio) e pela gestão de topo. Deste modo, o diretor de serviço deve ter a capacidade de motivar a sua equipa de trabalho e definir recompensas que se apliquem a cada um dos membros, uma vez que estabelece as principais relações interpessoais. É também o diretor de serviço que deve zelar pela qualidade dos cuidados prestados aos utentes/doentes, por isso tem de conseguir manter um nível de satisfação e de motivação que não coloque em causa a qualidade - a juntar a tudo isto, um líder deve saber exatamente quais as características que deve possuir para implementar uma boa liderança.

Assim, as atividades desenvolvidas no estágio curricular permitiram-me conhecer o funcionamento e o tipo de gestão de uma unidade hospitalar privada, pelo que considero que esta foi uma experiência enriquecedora em termos profissionais.

Por tudo o que referi anteriormente, o balanço que faço desta minha primeira experiência profissional é bastante positivo, uma vez que a Idealmed me deu a autonomia e a confiança necessária para desenvolver as minhas tarefas, escutando e implementando algumas das minhas sugestões. Assim, penso que o meu contributo foi positivo para a organização, tal como o contributo desta para a minha formação pessoal e profissional.

7. LISTA DAS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

Abdullah, Alkhaliel Adeb; Wan, Hooi Lai (2013) "Relationships of Non-Monetary Incentives, Job Satisfaction and Employee Job Performance" *International Review of Management and Business Research*. 2(4),1085-1091.

AEP-Unidade de Gestão do Programa Formação PME; Pena, Rui; Ribeiro, Manuel; de Sousa, Amaral (2008) *Guia para a Ação nas PME*. Leça da Palmeira: Associação Empresarial de Portugal, ISBN-978.972.8702.36.6.

Armstrong, Michael (2002) *Employee Reward*. Londres: CIPD Enterprises Ltd.

Belschak, Frank D.; Den Hartog, Deanne N. (2010) "Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 83(2), 475-498.

Bowen, David E.; Ostroff, Cheri (2004) "Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system" *Academy of Management Review*. 29(2), 203-221.

Camara, Pedro B. (2011) *Os sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Canavarro, José; Oliveira, Célia (2004) Psicologia Social Aplicada às Organizações in Neto, Félix (ed.) *Psicologia Social Aplicada*. Lisboa: Universidade Aberta, 131-159.

Currie, Graeme; Procter, Stephen (2001) "Exploring the relationship between HR and middle managers" *Human Resource Management Journal*. 11(3), 53-69.

Ellemers, Naomi; de Gilder, Dick; Van Den Heuvel, Henriette (1998) "Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work" *Journal of Applied Psychology*. 83(5), 717-730.

Erbasi, Ali; Arat, Tugay (2012) "The Effect of Financial and Non-financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey" *International Business Research*. 5(10), 136-145.

Gill, Carol; Meyer, Denny (2011) "The role and impact of HRM policy" *International Journal of Organizational Analysis*. 19(1), 5-28.

Guest, David; Bos-Nehles, Anna (2013) "HRM and Performance: the role of effective implementation" in Paauwe, Jaap; Guest, David E.; Wright, Patrick M. (eds.) *HRM and performance: Achievements and challenges*. Padstow: Wiley, 79-96.

Guest, David; King, Zella (2004) "Power, innovation and problem-solving: The personnel managers' three steps to heaven?" *Journal of Management Studies*. 41(3), 401-423.

Larsen, Henrik H.; Brewster, Chris (2003) "Line management responsibility for HRM: What is happening in Europe?" *Employee Relations*. 25(3), 228-244.

Lord, Robert G.; Hannah, Sean T.; Jennings, Peter L. (2011) "A framework for understanding leadership and individual requisite complexity" *Organizational Psychology Review*. 1(2), 104-127.

McConville, Teri (2006) "Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance" *Personnel Review*. 35(6), 637-653.

Osborne, Stephen P.; Radnor, Zoe; Nasi, Greta (2012) "A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach" *American Review of Public Administration*. 43(2), 135-158.

Perkins, Stephen J.; White, Geoff (2011) *Reward Management*. Londres: CIPD Enterprises Ltd., http://www.cipd.co.uk/nr/rdonlyres/8d84c1ad-0beb-4c78-98e6-124cf0e44ac/0/9781843982630_sc.pdf [10 de maio 2013].

Renwick, Douglas (2003) "Line manager involvement in HRM: An inside view" *Employee Relations*. 25(3), 262-280.

Ribeiro, Carlos (2011) *Pluriemprego médico em Portugal. Motivações, valores, conflitos de interesses e mecanismos de regulação*. Tese de Mestrado em Gestão e Economia da Saúde. Universidade de Coimbra. <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/18028?mode=full> [07 de maio de 2014].

Sousa, Maria José; Duarte, Teresa; Sanches, Pedro G.; Gomes, Jorge (2006) *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lousã: Lidel, Edições Técnicas, Lda.

Strauss, Karoline; Griffin, Mark A.; Rafferty, Alannah E. (2009) "Proactivity Directed Toward the Team and Organization: The Role of Leadership, Commitment and Role-breadth Self-efficacy" *British Journal of Management*. 20(3), 279.

Sun, Justin (2013) "Employee engagement: How to use recognition and non-monetary rewards to drive employee engagement" *Hotel Business Review*, https://www.hotelexecutive.com/business_review/2961/employee-engagement-how-to-use-recognition-and-non-monetary-rewards-to-drive-employee-engagement [7 de maio de 2014].

Van Gestel, Nicolette; Nyberg, Daniel (2009) "Translating national policy changes into local HRM practices" *Personnel Review*. 38(5), 544-559.

Warrick, D. D. (2011) "The Urgent Need for Skilled Transformational Leaders: Integrating Transformational Leadership and Organization Development" *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. 8 (5), 11-26.

LEGISLAÇÃO

Decreto-lei 127/2009. D.R. I Série. 102(09-05-27) 3321.
<http://dre.pt/pdf1s/2009/05/10200/0332103331.pdf> [27 de setembro de 2013].

Despacho normativo n.º 12/2012. D.R. II Série. 98(12-05-21) 17762.
http://www.poph.qren.pt/upload/docs/legisla%C3%A7%C3%A3o/nacional/DN_12_2012_21Maio.pdf [27 de setembro de 2013].

Despacho n.º 18363/2008. D.R. II Série. 131(08-07-09) 30239.
http://www.poph.qren.pt/upload/docs/eixos/D_18363_08_TI_3.1.1.pdf [27 de setembro de 2013].

Portaria n.º 92/2011. D.R. I Série. 41 (11-02-28) 1217.
<https://www.dre.pt/pdf1s/2011/02/04100/0121701221.pdf> [12 de outubro de 2013].

Portaria n.º 106/2013. D.R. I Série. 52(13-03-14) 1623.
<http://dre.pt/pdf1s/2013/03/05200/0162301626.pdf> [12 de outubro de 2013].

Portaria n.º 283/2011. D.R. I Série. 204(11-10-24) 4695.
<http://www.catalogo.anqep.gov.pt/boDocumentos/getDocumentos/471> [14 de setembro de 2013].

RECURSOS ELETRÓNICOS – PÁGINAS DE INTERNET

Base: Contratos Públicos Online “O PORTAL/BASE”
<http://www.base.gov.pt/base2/html/portal/base.shtml> [10 de Outubro de 2013].

CNQ: Catálogo Nacional de Qualificações “Sobre o Catálogo”
<http://www.catalogo.anqep.gov.pt/Home/CNQ/> [27 de setembro de 2013].

ERS: Entidade Reguladora da Saúde "Sinus@Hospitais" <https://www.ers.pt/pages/265> [27 de setembro de 2013].

Idealmed “Grupo Idealmed” <http://www.idealmed.pt/index.php/pt/idealmed/visao-valores-e-missao> [1 de março de 2013].

Idealtower “Estrutura do Grupo” <http://www.idealtower.pt/index.php/pt/business> [1 de março de 2013].

Joint Commission International “Desenvolva ou melhore seu programa de qualidade”
<http://pt.jointcommissioninternational.org/improve/develop-your-quality-program/> [4 de julho de 2014].

POPH: Programa Operacional Potencial Humano “Estrutura do Programa”
<http://www.poph.qren.pt/content.asp?startAt=2&categoryID=376> [27 de setembro de 2013].

QREN: Quadro de Referência Estratégico Nacional “O QREN”
<http://www.qren.pt/np4/qren> [4 de julho de 2014].

SGS: “ISO 9001 - CERTIFICAÇÃO - SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE”
<http://www.sgs.pt/pt-pt/Health-Safety/Quality-Health-Safety-and-Environment/Quality/Quality-Management-Systems/ISO-9001-Certification-Quality-Management-Systems.aspx> [4 de julho de 2014].

WorldatWork: The Total Rewards Association “What Is Total Rewards?”
<http://www.worldatwork.org/waw/aboutus/html/aboutus-what-is.jsp> [5 de maio de 2013].

ANEXOS

ANEXO I – QUESTIONÁRIO SUBORDINADO

QUESTIONÁRIO A minha Organização, o meu Trabalho, a minha Carreira e Eu



A. SOBRE O SEU TRABALHO E A SUA ORGANIZAÇÃO

1. As afirmações seguintes são sobre o modo como se sente no seu trabalho e na sua organização. Por favor, indique em que medida concorda de cada uma delas.

<i>(Escolha a opção apropriada)</i>		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.	Em geral, gosto de trabalhar aqui	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	Não sinto que faça parte integrante da minha organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	Tenho sempre demasiado trabalho para fazer	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	Em geral, não gosto do meu trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5.	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6.	Tenho dificuldade em gerir a quantidade de trabalho que tenho para fazer	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.	Globalmente, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.	Não me sinto “parte da família” na minha organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9.	Sou obrigado a trabalhar com grande intensidade para conseguir acabar as minhas tarefas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.	Trabalho sob pressão	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11.	Não me sinto emocionalmente ligado à minha organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

2. Abaixo encontra uma lista de práticas de gestão de recursos humanos habitualmente utilizadas pelas organizações. Por favor, indique em que medida concorda que estas práticas são utilizadas na sua empresa.

<i>(Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião)</i>		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.	Recebo formação suficiente em áreas directamente relacionadas com o desempenho das minhas funções	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	Tenho formação/educação em áreas não directamente relacionadas com as minhas funções	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	Recebo regularmente informação relativa aos objectivos, estratégia e resultados da minha empresa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	Em comparação com pessoas a desempenharem funções idênticas noutras empresas sinto-me bem pago	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5.	O meu desempenho é avaliado formalmente pelo menos uma vez por ano	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6.	Os meus aumentos salariais/promoções têm por base o meu desempenho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.	Recebo regularmente informação sobre o meu desempenho do meu superior hierárquico	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.	A minha empresa oferece-me a possibilidade de trabalhar de modo flexível (ex. horário flexível, trabalhar em part-time, etc.)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9.	A minha organização oferece-me segurança no emprego	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.	A minha organização tem como política evitar despedimentos sempre que possível	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11.	A minha organização procura tornar o meu trabalho tão interessante quanto possível	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12.	A minha organização procura preencher novas vagas internamente antes de recorrer a candidatos externos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.	A minha organização estimula o trabalho em equipa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14.	Tenho oportunidades para expressar as minhas opiniões junto dos meus superiores hierárquicos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15.	Na minha empresa as diferenças de estatuto entre grupos de trabalhadores não são muito visíveis	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16.	A minha empresa dá-me a possibilidade de reclamar sobre decisões que afectem o seu trabalho e carreira (ex. avaliação de desempenho)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

3. Por favor, indique em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações relativamente à qualidade e à forma como as práticas de gestão de recursos humanos são implementadas na sua organização.

As práticas de gestão de Recursos Humanos da minha organização... (Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião)		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.	... contribuem para a minha satisfação no trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	... não são corretamente aplicadas pelos gestores/superiores hierárquicos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	... são comunicadas claramente aos trabalhadores	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	... são aplicadas de forma semelhante em todos os departamentos por todos os superiores hierárquicos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5.	... fazem-me sentir mais confiante no desempenho das minhas funções	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6.	... ajudam-me a atingir os meus objectivos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.	... ajudam-me a desenvolver os meus conhecimentos e competências	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.	... ajudam-me a atingir os objectivos da organização de recursos humanos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9.	Existe consenso entre os gestores da minha organização sobre o modo de aplicar as práticas de gestão de recursos humanos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.	Senti-me atraído para esta empresa devido às suas práticas de gestão de recursos humanos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

4. As organizações fazem muitas vezes promessas aos trabalhadores. Essas promessas podem ser explícitas ou implícitas e podem também ser ou não cumpridas. Por favor, indique até que ponto concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações:

(Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião)		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.	Até hoje o meu empregador cumpriu quase todas as promessas que me fez quando me contratou	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	Sinto que o meu empregador tem vindo a cumprir as promessas que me fez	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	Até agora o meu empregador tem feito um excelente trabalho a cumprir as promessas que me fez	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	Não recebi aquilo que me foi prometido em troca do meu contributo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5.	O meu empregador tem quebrado muitas de suas promessas que me fez, embora eu tenha cumprido com as minhas obrigações	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

5. As afirmações seguintes são sobre o seu superior hierárquico. Por favor, indique até que ponto concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações:

O meu superior hierárquico... (Escolha a opção apropriada)		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.	Encoraja os membros do grupo/equipa de trabalho a expressarem ideias e a fazerem sugestões	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	Escuta as ideias e sugestões do meu grupo/equipa de trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	Considera as sugestões do grupo/equipa de trabalho quando toma decisões que nos afetam	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	Dá a todos os membros do grupo/equipa de trabalho a oportunidade de expressarem as suas opiniões	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5.	Considera as ideias do grupo/equipa de trabalho mesmo quando discorda delas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6.	Toma decisões apenas com base nas suas próprias ideias	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

B. SOBRE A SUA CARREIRA

1. Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações relativas à sua carreira

<i>(Escolha a opção apropriada)</i>		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.	Idealmente faria toda a minha carreira na mesma organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	Idealmente faria toda a minha carreira na mesma ocupação/profissão	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	Só estou preparado(a) para trabalhar em organizações perto do local onde vivo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	A minha vida gira em torno do meu trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5.	Idealmente trabalharia sempre com um contrato sem termo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6.	Gosto de mudar de organização de tempos a tempos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.	Gosto de mudar de ocupação de tempos a tempos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.	Procuro trabalhar para organizações que me permitam viver em várias partes do mundo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9.	Dou prioridade à minha família e vida pessoal relativamente à minha carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.	Aprecio a liberdade de trabalhar com um contrato temporário	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11.	Não aprecio a rotina que advém de trabalhar muito tempo na mesma organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12.	Não aprecio a rotina que advém de trabalhar muito tempo na mesma ocupação/profissão	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.	Aprecio a previsibilidade que advém de viver e trabalhar numa área que me é familiar	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14.	Tenho sempre em consideração as necessidades da minha família e vida pessoal quando tomo uma decisão de carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15.	Só estou preparado(a) para trabalhar para organizações que me ofereçam um contrato sem termo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16.	Apenas procuro trabalhar em organizações que garantam segurança e estabilidade no emprego	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
17.	Aprecio a previsibilidade de trabalhar continuamente na mesma ocupação/profissão	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
18.	Estou preparado(a) para viver noutro lado se me oferecerem um trabalho interessante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
19.	Não aceitaria um trabalho em que tivesse que abdicar da minha vida pessoal e familiar	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
20.	Não aprecio a instabilidade que advém de trabalhar com um contrato temporário	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

2. Por favor, indique até que ponto concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações:

<i>(Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião)</i>		Discordo fortemente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
1.	Eu sou responsável pela minha própria carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	Em última análise, dependo de mim para progredir na minha carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	Eu sou responsável pelo sucesso ou fracasso da minha carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	No que respeita à minha carreira sou "dono de mim próprio"	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5.	Se minha empresa me pedir para fazer algo que vá contra meus valores eu seguirei sempre os meus princípios	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6.	O que eu penso sobre o que é importante para a minha carreira é mais importante para mim do que aquilo que a minha empresa pensa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.	Não estou nada preocupado sobre o que os outros possam pensar relativamente às escolhas que faço na minha carreira.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.	Eu faço as minhas escolhas de carreira com base nas minhas prioridades pessoais e não com base nas prioridades da minha organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

3. A questão seguinte é sobre a sua história de carreira no que diz respeito às últimas 5 funções que exerceu. Antes de responder gostaríamos que prestasse atenção às seguintes instruções:

a) Entendemos que uma função é um conjunto de tarefas. Isto significa que pode ter tido várias funções dentro da mesma organização (por exemplo se passou de vendedor a diretor comercial);

b) A nossa questão pretende captar transições significativas na sua carreira. Isto significa que se a designação da sua função se alterou (por exemplo, de auxiliar de educação para assistente de acção educativa) mas as suas tarefas, reporte hierárquico, remuneração, etc. se mantiveram, deverá considerar que desempenhou apenas uma função.

c) Preencha a tabela seguinte linha a linha começando pela sua função atual (segunda linha na tabela). Para cada função indique quais as alterações relativamente às funções previamente desempenhadas (se mudou de organização, de ocupação, etc.), quantas horas em média trabalhava por semana, se a mudança foi de sua iniciativa e durante quanto tempo exerceu essas funções. Se tiver desempenhado menos de 5 funções durante a sua carreira deixe em branco as linhas de que não necessitar.

História de Carreira	Quando assumiu estas funções mudou de organização?	Esta mudança envolveu uma promoção?	Esta mudança envolveu uma mudança de ocupação?	Esta mudança envolveu uma alteração de residência?	Com esta mudança o meu contrato de trabalho passou de...	Em média quantas horas por semana trabalhava quando exercia estas funções?	A iniciativa desta mudança foi sua?	Durante quanto tempo exerceu estas funções?
Funções atuais ⇒	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	De permanente p/ temporário <input type="checkbox"/> De temporário p/ permanente <input type="checkbox"/> Permaneceu permanente <input type="checkbox"/> Permaneceu temporário <input type="checkbox"/>	____ Horas	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	____ Anos ____ Meses
Funções anteriores ⇒	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	De permanente p/ temporário <input type="checkbox"/> De temporário p/ permanente <input type="checkbox"/> Permaneceu permanente <input type="checkbox"/> Permaneceu temporário <input type="checkbox"/>	____ Horas	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	____ Anos ____ Meses
Funções anteriores ⇒	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	De permanente p/ temporário <input type="checkbox"/> De temporário p/ permanente <input type="checkbox"/> Permaneceu permanente <input type="checkbox"/> Permaneceu temporário <input type="checkbox"/>	____ Horas	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	____ Anos ____ Meses
Funções anteriores ⇒	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	De permanente p/ temporário <input type="checkbox"/> De temporário p/ permanente <input type="checkbox"/> Permaneceu permanente <input type="checkbox"/> Permaneceu temporário <input type="checkbox"/>	____ Horas	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	____ Anos ____ Meses
Funções anteriores ⇒	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	De permanente p/ temporário <input type="checkbox"/> De temporário p/ permanente <input type="checkbox"/> Permaneceu permanente <input type="checkbox"/> Permaneceu temporário <input type="checkbox"/>	____ Horas	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	____ Anos ____ Meses

4. Por favor, indique até que ponto concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações:

(Escolha a opção apropriada)		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.	Em geral, estou satisfeito(a) com a minha carreira até hoje	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	Estou satisfeito(a) com o progresso que fiz no sentido de atingir os meus objectivos de carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	Globalmente, estou satisfeito(a) com o progresso que fiz na minha carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

C. SOBRE VOCÊ

1. Como é que se sente na sua vida? Por favor, indique até que ponto concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações:

(Escolha a opção apropriada)		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.	Na sua globalidade acho que a minha vida é praticamente ideal	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	Estou satisfeito com a minha vida	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	Se pudesse voltar atrás não mudava quase nada na minha vida	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

2. As questões seguintes são sobre o modo como se tem sentido ao longo das últimas 4 semanas. Por favor indique com que frequência se sentiu...

<i>(Escolha a opção apropriada)</i>		Nunca	Poucas vezes	De vez em quando	Muitas vezes	Sempre
1.	Tenso(a)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	Preocupado(a)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	Calm(a)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	Relaxado(a)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5.	Deprimido(a)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6.	Triste	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.	Otimista	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

1. Sexo: Masculino 1 Feminino 2

2. Idade : _____ anos

3. Estado Civil: Casado(a)/União de facto 1 Solteiro/viúvo/divorciado(a) 2

4. Categoria Profissional: Director de Empresa 1 Quadro Superior 2 Quadro intermédio 3 Administrativo 4
Trabalhador Não Qualificado/Manual 4 Outra? 5 Qual? _____

5. Há quanto tempo aproximadamente está na sua empresa? ____ Anos ____ Meses

6. Em média quantas horas trabalha por semana? _____ horas

7. O seu contrato de trabalho é: Sem termo (efectivo) 1 A termo incerto 2 A termo certo (a prazo) 3
Outro? 4 Qual? _____

8. O seu contrato de trabalho é: A tempo inteiro 1 A tempo parcial 2

9. Você é: Trabalhador por conta própria 1 Trabalhador por conta de outrem 2 Trabalhador independente 3

10. O seu salário mensal (bruto) é: Menos de 500€ 1 Entre 501€ e 1000€ 2 Entre 1001€ e 1500€ 3
Entre 1501€ e 2000€ 4 Entre 2001€ e 3000€ 5 Mais de 3001€ 6

11. Habilitações Académicas: Até ao 9º ano de escolaridade 1 12º ano 2 Licenciatura/Mestrado 3

12. Nacionalidade: Portuguesa 1 Outra 2 Qual? _____

Continuação no estudo

A FEUC irá dar continuidade ao estudo sobre as atitudes dos trabalhadores face ao trabalho e à carreira e gostaríamos, desde já, de o(a) convidar a participar. Para tal solicitamos-lhe que nos faculte um contacto de email para que o(a) possamos contactar no futuro onde quer que esteja. Não nos indique o seu nome de modo a manter a sua participação anónima e confidencial.

Sim, gostaria de continuar a participar e o meu email é _____

Não, obrigado.

Mais uma vez, agradeço a sua colaboração.

ANEXO II – QUESTIONÁRIO SUPERVISOR



QUESTIONÁRIO

Os meus Subordinados e Eu

Leia as instruções antes de começar. Nas páginas seguintes encontra afirmações que deverão ser aplicadas ao seu subordinado identificado na primeira página deste questionário. Em relação a cada questão, deverá escolher, com uma cruz (X), a resposta que melhor identifica a sua opinião sobre o seu subordinado. Se tiver dúvidas no preenchimento contacte o nosso assistente de investigação.

Este colaborador... <i>(Escolha a opção apropriada)</i>	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1. Ajuda colegas que faltaram	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. Executa voluntariamente tarefas que promovem a imagem da organização, embora isso não faça parte das suas obrigações	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. Disponibiliza-se para ajudar colegas com problemas no trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. Está atento a mudanças e progressos na organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. É capaz de alterar o seu horário de trabalho para satisfazer pedidos de colegas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. Defende a organização de críticas feitas por outros empregados	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. Ajuda os novos colegas a integrarem-se na empresa, embora isso não faça parte das suas obrigações	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8. Demonstra orgulho quando representa/fala da organização em público	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9. Preocupa-se genuinamente e é afável com os colegas de trabalho mesmo quando tem problemas pessoais ou de trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10. Faz sugestões para melhorar o desempenho da organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11. Abdica do seu tempo para ajudar colegas com problemas de trabalho ou pessoais	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12. Demonstra lealdade para com a organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13. Ajuda os colegas no trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14. Toma medidas para proteger a organização de potenciais problemas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15. Partilha os seus recursos pessoais para ajudar colegas de trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16. Demonstra preocupação com a imagem da organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Este colaborador... <i>(Escolha a opção apropriada)</i>	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1. Executa atempadamente as suas tarefas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. Cumpre todas as responsabilidades inerentes à sua função	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. Frequentemente não desempenha com eficácia tarefas essenciais	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. Cumpre integralmente os objectivos de desempenho que lhe são propostos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. Executa as suas tarefas de modo muito satisfatório	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. É negligente no desempenho de algumas das suas tarefas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Mais uma vez, agradeço a sua colaboração.

ANEXO III – TABELAS QUESTIONÁRIO SUBORDINADO

Gráfico I - Em geral, gosto de trabalhar aqui		
Escala	Frequência	Percentagem (%)
Nem concordo nem discordo	1	4%
Concordo	18	75%
Concordo plenamente	5	21%
Total	24	100%
Não Respondeu		

Gráfico II - Globalmente, estou satisfeito com o meu trabalho		
Escala	Frequência	Percentagem (%)
Nem concordo nem discordo	2	8,3%
Concordo	15	62,5%
Concordo plenamente	7	29,2%
Total	24	100%
Não Respondeu		

Gráfico III - As políticas de recursos humanos contribuem para a minha satisfação no trabalho		
Escala	Frequência	Percentagem (%)
Discordo	4	18,2%
Nem concordo nem discordo	9	40,9%
Concordo	9	40,9%
Total	22	100,0%
Não Respondeu	2	

Gráfico IV - O meu superior hierárquico encoraja os membros do grupo/equipa de trabalho a expressarem ideias e fazerem sugestões

Escala	Frequência	Percentagem (%)
Discordo totalmente	1	4,3%
Discordo	6	26,1%
Nem concordo nem discordo	4	17,4%
Concordo	8	34,8%
Concordo plenamente	4	17,4%
Total	23	100,0%
Não respondeu	1	
Total	24	

Gráfico V - O meu superior hierárquico escuta as ideias e sugestões do meu grupo/equipa de trabalho

Escala	Frequência	Percentagem (%)
Discordo Totalmente	1	4,5%
Discordo	2	9,1%
Nem concordo nem discordo	5	22,7%
Concordo	10	45,5%
Concordo plenamente	4	18,2%
Total	22	100%
Não Repondeu	2	

ANEXO IV – TABELAS QUESTIONÁRIO SUPERVISOR

Grupo VI - O colaborador executa as suas tarefas de modo muito satisfatório		
Escala	Frequência	Percentagem (%)
Nem concordo nem discordo	1	4,5%
Concordo	15	68,2%
Concordo plenamente	6	27,3%
Total	22	100%
Não Respondeu	2	

Gráfico VII - O colaborador faz sugestões para melhorar o desempenho da organização		
Escala	Frequência	Percentagem Válida (%)
Nem concordo nem discordo	8	36,4%
Concordo	11	50,0%
Concordo plenamente	3	13,6%
Total	22	100,0%
Não Respondeu	2	
Total	24	

Gráfico VIII - O colaborador disponibiliza-se para ajudar colegas com problemas no trabalho		
Escala	Frequência	Percentagem (%)
Discordo	2	9,1%
Nem concordo nem discordo	2	9,1%
Concordo	13	59,1%
Concordo plenamente	5	22,7%
Total	22	100,0%
Não Respondeu	2	